

東京財団

政策をつくる・人を育てる・社会を変える

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1  
六本木グランドタワー34階

[www.tokyofoundation.org](http://www.tokyofoundation.org)

The Tokyo  
Foundation

東京財団

研究報告

# CSR白書 2017

ソーシャルセクターとの対話と協働

The Tokyo  
Foundation

東京財団

研究報告

# CSR白書 2017

ソーシャルセクターとの対話と協働

## 刊行によせて

社会課題解決に向けた企業努力の実態と方向性を明らかにすべく始めた「CSR企業調査」も今回で4度目を迎えた。その間、国連による「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」の設定などを通じて、企業に期待される役割はさらに大きくなった。日本国内でも、スチュワードシップ・コードの制定などを通じて、投資家の責任投資原則 (Principles for Responsible Investment: PRI) の重要性が認識されるようになってきた。有効なCSR活動は優良企業であるための必須条件の一つになっている。

今年の『CSR白書』は「ソーシャルセクターとの対話と協働」をテーマに据えて、企業が社会課題解決に努力するステークホルダー、特にソーシャルセクターとどのように関わり合い、効果を上げていくことができるかを検討している。以下の分析に見るように、現状では、企業とソーシャルセクターとの対話も協働も改善の余地がある。この調査結果をきっかけとして、企業とソーシャルセクターの両方で協働の重要性が認識され、有効な社会課題解決に向けた動きが活発化していくことを願いたい。

本書も、そして過去の『CSR白書』の刊行も、多くの方々からの協力を得て可能になった。特に「CSR企業調査」の回答企業のみならず、ご協力いただいた有識者の方々に感謝の意を表したい。

2017年11月

公益財団法人東京財団理事長  
星 岳雄

# 目次

刊行によせて 星 岳雄	001
<b>第1部 いま、見直すステークホルダーとの関係</b>	
高まる期待と圧力、求められる対話と協働 鈴木 隆	006
CSRを拓く対話と協働 ——第4回「CSR企業調査」分析 倉持 一	014
<b>第2部 対話と協働をつなぐ</b>	
SDGs時代のCSR活動 ——ソーシャルセクターとの協働の意味 金田 晃一	046
【コラム】持続可能な開発目標（SDGs） ——日本政府による新たな価値創造への取り組みと国際評価 寺崎 直通	058
ソーシャルセクターの立場から見た企業とのエンゲージメント 黒田 かをり	061
評価者の立場から見た企業とソーシャルセクターとの協働 後藤 敏彦	072
政府系年金基金のスチュワードシップ活動 —— GPIFにおける「建設的な対話」と協働 庄司 貴由	082
障害者雇いで価値創造を実現する対話と協働の実践 倉持 一	088

## 資料篇

「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」 の現在	104
第4回「CSR企業調査」質問票	109
執筆者略歴	124

## 公益財団法人東京財団について

非営利・独立の民間シンクタンクとして、さまざまな問題の本質を見極め、同時に生活感覚や現場感覚を大切にしながら、具体的な政策を実現するために世の中に働きかけているほか、社会に対する志と、広い視野・深い知恵を持った人材を国内外で育成するプログラムを運営している。政策研究と人材育成を両輪に、社会をよりよく変えていくことを目指して活動している。

## CSR研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力を持つ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターが持つ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか——。緊縮財政の中、政府部門だけの取り組みに硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことを目指して、東京財団は下記の有識者による委員会の下、「CSR研究プロジェクト」を開始。初年度である2013年度から、企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR企業調査」（アンケート、事例研究等）を行い、2014年度から『CSR白書』を刊行している。

### 東京財団CSR委員会委員

有馬 利男	国連グローバル・コンパクトボードメンバー、 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団名誉研究員、国際基督教大学客員教授、 東京大学名誉教授
川口 順子	公益財団法人東京財団名誉研究員、明治大学国際総合研究所フェロー、元外務大臣
小宮山 宏（座長）	株式会社三菱総合研究所理事長、元東京大学総長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長
高 巖	麗澤大学大学院経済研究科教授
星 岳雄	公益財団法人東京財団理事長

## 第 1 部

# いま、見直すステークホルダーとの関係

## 高まる期待と圧力、求められる対話と協働

鈴木 隆

### 多様化・複雑化する社会課題は解決の方向に向かっているか

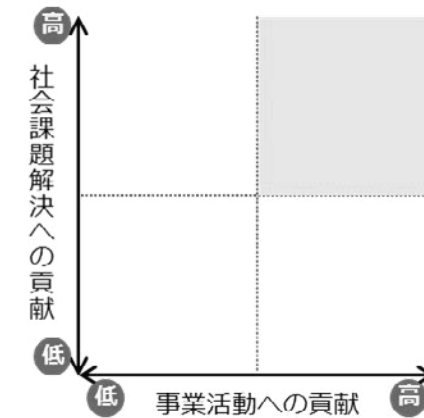
企業活動を社会課題解決の視点から調査分析するアプローチの下、東京財団 CSR研究プロジェクトが2014年に『CSR白書』の刊行を始めてから、3年経った。一貫して主張してきたのは、社会課題解決と事業活動の「統合」である。これは、社会にとっての利益（SDGsに代表される社会課題解決への貢献）と会社にとっての利益（事業活動への貢献）の二つの評価軸（図1の縦軸と横軸）を用いて、社会と会社、双方にとっての利益を実現する経営や事業を進めていくことを意味する。アンケートやヒアリングによる調査からうかがえることは、CSR部門のみならず、経営層もしくは社員一人ひとりが、さまざまな「統合」の方法を試みていることである<sup>1</sup>。

一方、広く世界に目を向けると、この3年間に社会が激変する中で、社会課題は解決の方向にあるといえるだろうか。むしろ課題は多様化・複雑化し、解決のハードルはより上がっているといえないだろうか。ここでは、3年間の国内外の環境変化を踏まえた上で、4回目を迎えた「CSR企業調査」分析や本書所収の有識者による論考から導かれるCSRの現状と課題、特に「ソーシャルセクター<sup>2</sup>との対話と協働」について論じてみたい。

1 大企業の「統合」の方法については、『CSR白書2014』東京財団、2014年、『CSR白書2015』同、2015年を参照のこと。また、中小・中堅企業や業界団体における進め方については、「第4部 小さいからこそ『できる』——中小企業が取り組む社会課題解決」『CSR白書2016』同、2016年、140-166頁を参照のこと。

2 既刊の『CSR白書』では、企業セクター・行政セクターに並ぶ重要なセクターとして、NGO、NPOなどの専門家を「市民セクター」と称してきたが、本書より「ソーシャルセクター」と称する。

図1 企業における社会課題解決と事業活動の「統合」



出所：東京財団

### 国際協調路線の変容と行政の守備範囲のさらなる縮小

3年前、われわれは、行政の機能の限界と社会における課題の広がりとして、社会課題が国境を越え、複雑化・細分化されていること、国境を越えたレベルでは、各国政府の合意や行動には時間がかかること、国・地方レベルでは、主として先進国においては高齢化の進展により行政部門の拡大は現実的でなく、課題の機動的な解決も難しいこと、などを指摘した。

最近3年の環境変化としては、まず、グローバルな社会課題に対する国際協調路線の変容が挙げられるだろう。2008年のリーマンショック、その後のユーロ危機を乗り越えてきた国際協調路線の変化の象徴として、2016年6月、英国において欧州連合（EU）離脱の是非を問う国民投票が行われ、EU離脱がEU残留への投票を上回ったこと、2016年11月、アメリカ大統領選挙において、保護主義的な通商政策（環太平洋パートナーシップ協定 [TPP] 撤退、北米自由貿易協定 [NAFTA] 見直し）や移民・難民に対する厳格な政策を訴えたトランプ氏が勝利したことが挙げられる。

その変容の背景には、さまざまな要因の積み重ねがある。中でも大きな要因として見落とせないのが、深刻化する移民・難民問題である。主としてシリア・アフガニスタン・南スーダンからの難民はこの数年で急増し、難民・庇護申請者の合計は2016年末に2,500万人を超え、1,500~2,000万人前後で推移していた2013年末まで

に比べ、この3年で急激に増加している<sup>3</sup>。にもかかわらず、リーマンショック以降に顕在化した、国内での格差問題を抱え、各国の対応はさまざまな状況である。先進国での景気（税収）の低迷が続く中で、ボーダーレスな社会課題解決に国家が役割を果たすことは、難しくなっている。

## 企業への期待と圧力は高まっている

一方、企業の社会課題解決に対する期待と圧力は高まるばかりである。2015年9月、国連総会において「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。このアジェンダは、それまでの「ミレニアム開発目標（MDGs）」の後継となるもので、その中で掲げられた17の目標と169のターゲットが持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）である。先進国による途上国支援の色彩が強かったMDGsに対し、SDGsは先進国を含めた全世界の共通目標とされた。上記のように行政の守備範囲が縮小する中、SDGsの達成における企業への国際社会の期待は高まっている。

また、環境分野に注目すれば、2015年12月に採択、2016年11月に発効したパリ協定も企業にとっては大きな期待と圧力となる。パリ協定は、1997年に採択された京都議定書以来の、気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定（合意）である。2050年以降に世界の温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにすることを目標としており、国だけでなく、企業の環境対策に大きな影響を及ぼす可能性がある。日本でも、パリ協定を踏まえ、中期目標として2030年度に2013年度比26%削減、長期的目標として2050年に80%削減の達成を目指すこととしている<sup>4</sup>。

東京財団では、『CSR白書2016』の巻頭論考「あらためて『統合』の意義の確認を——SDGsの導入は日本企業をどう変えるのか」において、各企業がSDGsをきっかけに、自社CSRの捉え直しの動きが出ていることを論じた。同書発行後に実施したアンケート、第4回「CSR企業調査」では、SDGsの17目標に沿った形で、「社会課題」への関心・解決のための実践について質問した。この調査結果から見てきたのは、一方で、対象となる社会課題の固定化が懸念されるものの、日本企業の多くは（少なくともCSR担当部署としては）、既にSDGsで提示された社

3 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）“Global Trends Forced Displacement in 2016”（<http://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5943e8a34/global-trends-forced-displacement-2016.html>）による。2016年末時点で、紛争や迫害を逃れ、家を追われた人の数は約6,560万人、うち難民は約2,250万人、庇護申請者は約280万、国内避難民は約4,030万人。

4 環境省「長期低炭素ビジョン」2017年3月。

会課題に対してなんらかの取り組みを実践中である状況<sup>5</sup>、他方で、多くの企業で、役員や社員を対象にSDGsに関する研修プログラムなどを実施してきたが、結果としては、「CSR担当部署以外」のSDGsへの認識・理解は高いとはいえない状況である<sup>6</sup>。

『CSR白書2016』において期待した、「SDGsをきっかけに、日本企業の強みがさらに活かされ、社会がより良いものになり、そこに日本企業が貢献し、競争力が高まる」という理想と、現実とのギャップをどう埋めていくのか、東京財団としても現状把握のみならず、具体的な解決策についても今後問題提起していきたい。

## あらためて、社会課題の解決に“必須”のソーシャルセクターとの対話と協働に注目する

『CSR白書2017』では、さまざまな日本のCSRの課題の中から、ステークホルダー（特にソーシャルセクター）との「対話と協働」に注目する。

その理由としては、繰り返しになるが、SDGsやパリ協定に見られるように世界規模で解決すべき社会課題が提示され、企業への期待と圧力が高まる一方で、企業の単独の努力では限界があり、さまざまな立場のステークホルダー、特に社会課題を熟知し、その解決のヒントを与えてくれるソーシャルセクターとの対話と協働が重要と考えたからである。

これに対し、現状はどうか。これまでの「CSR企業調査」の結果から、多くの企業がステークホルダー対話を実施しているものの、ソーシャルセクターとの対話の実施率が、「株主・投資家」「顧客・消費者」「従業員」「地域社会・コミュニティ」「サプライヤー、ビジネスパートナー」に比べ相対的に低いことがわかっており、今回の調査でもその状況に変化はなかった<sup>7</sup>。さらに、前々回（2014年実施）と前回（2015年実施）の調査結果で気付いた「傾向」が今回の調査でも確認された。すな

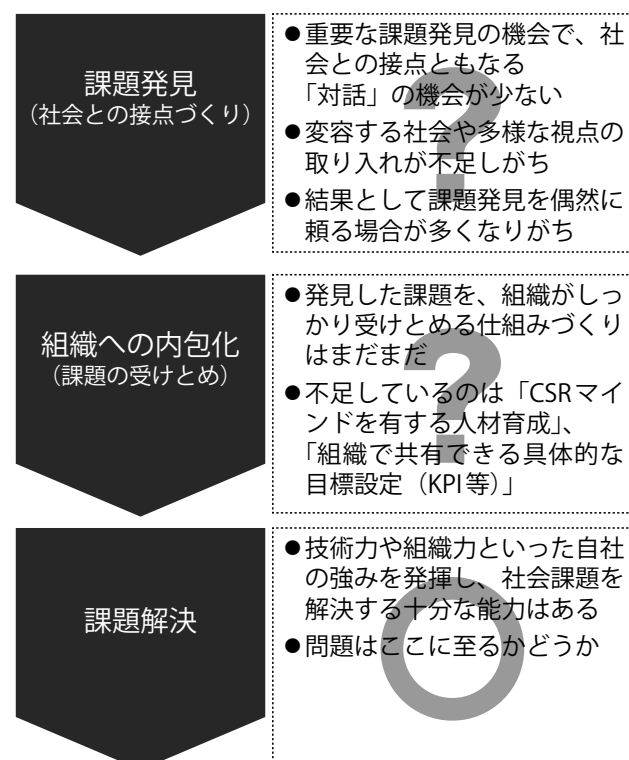
5 詳しくは、本書20-26頁を参照のこと。

6 東京財団「CSR企業調査」では、毎年、自由記入として、経営層・業務執行部門・CSR推進部門それぞれの「CSRを進める上での課題」を開いているが、「SDGs」に代表される社会課題の取り組みに積極的な企業でも、「経営層・業務執行部門での社会課題の認識が不十分」と答える企業は少なくない。

また、企業活力研究所が上場企業2,757社を対象に2016年11～12月に実施した「社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携」に関する調査（回答143社）によれば、「SDGsに取り組む上での課題」として挙げられた最多の課題が「社内の理解度が低い」（57.7%）であった。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略機関（IGES）が共同で、GCNJ会員233企業/団体を対象に2016年9月に行ったアンケート調査では、「SDGsが経営陣に定着」が28%、「中間管理職に定着」はわずか5%であった。

7 『CSR白書2016』東京財団、2016年、21-28頁、本書26-30頁を参照のこと

図2 日本企業のCSRの強みと弱み



出所：東京財団

わち、ソーシャルセクターとの協働実施率の低下傾向である<sup>8</sup>。

ソーシャルセクターとの対話と協働について、これまでも、ステークホルダー（特にソーシャルセクター）との対話が社会課題の発見に有効であること、一方で、重要な社会課題発見の機会で、多様なステークホルダー（特にソーシャルセクター）との対話が少ないことを指摘してきた（図2参照）。本書では、有識者に論考の執筆を委託する一方で、東京財団独自に企業やソーシャルセクターへのヒアリングを実施<sup>9</sup>して、対話と協働の実態・課題・対策を検討する。

<sup>8</sup> 本書30-31頁を参照のこと。なお、同様の傾向は、「東洋経済 CSR調査 業種別集計結果」における質問項目「NPO・NGOとの連携」の回答率の低下からも見受けられる。

<sup>9</sup> 企業6社、ソーシャルセクター5団体に対し、2017年5～7月にヒアリングを行った。

## 企業とソーシャルセクターの対話と協働の実態・あるべき姿

ソーシャルセクターの強みとしてさまざまな点が挙げられるが、企業との連携の観点からは、特に下記の点に注目したい。ただし、対象となる社会課題の内容・ソーシャルセクターの活動の規模や歴史により、必ずしもすべてに当てはまるものではない。

- ・専門性：特定の社会課題への強い関心から、社会課題の発生原因・解決方法への知識・経験、また、自らが対応できないときの人脈を豊富に有している。
- ・機動性：社会課題に常に関心を持っており、リソースを集中させているため、課題の発生に対して（場合によっては発生前段階から）機動的な対応ができる。
- ・第三者目線/客観性：特定のステークホルダーとの利害関係が弱いことから、課題に対してステークホルダーと関わる際に、第三者目線・客観性を保つことができる。
- ・地域との連携：社会課題を抱える地域の行政・企業・住民との関係性は、商品やサービスを提供する企業と地域の関係性とは異なる（事業所・工場などがあって地域の税収や雇用と密接に関係している場合を除く）。

一方で、ソーシャルセクターの弱みは、営利を主たる目的としていないことから、組織力・資金力にあるとされる。これまでの『CSR白書』でも指摘してきたとおり、組織力・資金力は企業セクターの強みである。この部分が補完されるとすれば、企業とソーシャルセクターとの連携は双方にとって大きな効果があるはずである。

東京財団「CSR企業調査」では、協働を行わない最大の理由は「接点がない」「適切な相手がわからない」となっている<sup>10</sup>。日本企業と国内外のソーシャルセクターとの連携の状況を包括的に分析することは現実的にはできないが、企業やソーシャルセクターへのヒアリングから、対話と協働が理想どおりには進んでいない面があること、およびその理由について、以下のような示唆を得た。

- ・東日本大震災は、「健全な社会がないと、健全な企業活動は成り立たない」という意味で、企業セクターが「社会の中の企業」であることを強く自覚した、CSRにとっても大きな出来事であった。あれから6年経って、企業セクターの社会課題への認識や、ソーシャルセクターとの連携の経験は深まったものの、その次に何をしたらよいか、悩んでいる企業は多いのではないかと。

<sup>10</sup> 『CSR白書2015』東京財団、2015年、26頁など。



- ・一方で、東日本大震災を一つの契機として、ソーシャルセクターに何かをしてもらわなくても、自分たちで考えて、ソーシャルセクター顔負けの社会貢献、具体的には、社会的に弱い立場にある人の自立を促す活動をしている企業も多い。
- ・別の視点として、企業が事業活動として取り組むには、ソーシャルセクターが関わる社会課題、それを解決する事業のボリュームが小さいのではないか。一部のソーシャルセクターを除いては、社会課題は地域に限定されたものが多く、それが分断されたものである限りは、企業が参入するほどのマーケットにはならないのではないか。

さまざまな課題はありうるが、両者の強みを活かすために、本書第2部の有識者の論考で、企業、ソーシャルセクター、評価者それぞれの立場から、次のような提案・指摘がなされている。

まず、企業の立場からは、ソーシャルセクターとの間で、CSR活動をとおして解決・軽減したい社会課題を共有するだけでなく、活動をとおして企業側で獲得したいメリットについても対話の初期段階から共有すべきこと。一方で、対話の中で対等性を維持し、相互補完性を見出しながら、互いの役割や強みを尊重して協働プログラムを策定していくこと。

次に、ソーシャルセクターの立場からは、日本ではソーシャルセクターが必ずしも存在感があるわけではないという前提の下、まずはソーシャルセクターがその役割をしっかりと果たした上で、互いをパートナーと位置付け、目的を共有し、互いの理解を深め、正直に接することが重要であること。さらに、そのコミュニケーションを円滑にしたり、全体としての事業規模を大きくすることに「中間支援組織」<sup>11</sup>の貢献可能性が高いこと。

最後に、評価者の立場からは、企業が、社会課題＝公益は国家が担うものという無意識のバイアスを、自らが打ち破るべきこと、社員が社会活動に積極的に取り組むことをさらに促進すべきこと<sup>12</sup>、等である。

11 中間支援組織とは、一般に、市民、NPO/NGO、企業、行政などの間に立ち、NPO/NGOのさまざまな活動を間接的に支援する組織である。

中間支援組織が活躍している事例に、損害保険ジャパン日本興亜が日本NPOセンター・NPO支援センター(42団体)・各地域の環境団体(60団体)と協働して実施した市民参加型の環境イベント「SAVE JAPAN プロジェクト」がある。中間支援組織である日本NPOセンターおよびNPO支援センターが、全国規模のプロジェクトの実現に重要な役割を果たしている(公共経営・社会戦略研究所「『SAVE JAPAN プロジェクト2015』SROI評価レポート」[2016年8月29日]より)。

12 企業からソーシャルセクターへの社員の一定期間の派遣は、これまでに『CSR白書』で紹介した事例(『CSR白書2014』東京財団、2014年、34-37頁)のほか、西武信用金庫からNPO法人ETICへ1年半職員を派遣、派遣終了後もその経験を活かす形で登用した例もある(内閣府ウェブサイトより)。

## まずは、対話から

以上を総括すれば、ソーシャルセクターの対話と協働という観点からは、まずは「対話」の重要性を再認識すべきということになろう。対話は、社会課題を解決する上での起点としての、社会課題の認識段階として重要なことは既に述べたが、異なる立場の人々、特に、必ずしも対価を前提とせずに社会課題に取り組むソーシャルセクターの人々とのコミュニケーションを成立させることにより、CSR部門のみならず、さまざまな部門の社員にとって大きな成長の機会となる。最終的に、すべての社会課題の解決には取り組むことはできないにしても、その課題に対し、自分・自社が何をすべきかの議論(アウトサイドイン・マーケットアウト)をとおし、自分・自社の強みや意義を再確認する意義は大きい。

一方で、対話、あるいは対話を協働につなげる前の段階で、東京財団「CSR企業調査」やヒアリングからうかがえることは、多くの企業では、CSR活動の目的・意義が役員や社員には十分に共有されていない現状である<sup>13</sup>。

これは、『CSR白書2015』で既に「内包化」というプロセスで挙げた課題である。冒頭に述べたように社会課題が多様化・複雑化する中で、自社が取り組むべき社会課題は何か、社会課題の解決に自社がどう貢献できるのか、自社のあるべき姿の実現を社会課題の解決をとおしてどう達成するのかを、ソーシャルセクターとの対話を最大限に活用して、社内でしっかりと議論し、コンセンサスをつくるべき時期にきている。

東京財団としても、社会課題解決と事業活動の「統合」を、CSR活動の長期的な目標として提示してきたが、多種多様な商品・サービスを提供する企業や、広範な地域にステークホルダーを有するグローバルな企業に対して示すべき方向性として妥当なのか、あらためて検討していく予定である。CSR活動において評価軸は必要なのか、必要だとしたらどのような評価軸が妥当なのか、企業の実態を踏まえた上で考察を深め、社内外での活動の判断基準となるものを提示していきたいと考える。

13 東京財団第4回「CSR企業調査」では、「CSRの理解を深め、関心を高める社内研修・教育を行えた」かどうかとの質問に対して否定的な回答が他の質問との比較で相対的に多い(本書39頁「図表26」)。

また、企業市民協議会(CBCC)が、経団連会員企業1,363社を対象に2017年1~2月に実施した「CSR実態調査」(回答167社)によれば、「CSRをさらに推進するために、どのような課題があるか」との質問に対して、あてはまるという回答が最多の課題が「CSRに対する従業員の理解と行動」(149社)であった。また、「CSRへの取り組みを各部門や全従業員に浸透させるために、どのような課題があるか」との質問に対し、あてはまるという回答が最多の課題が「CSRへの認識共有が難しい」(144社)であった。

# CSRを拓く対話と協働

## ——第4回「CSR企業調査」分析

倉持 一

### 1. 東京財団「CSR企業調査」について

#### (1) 本調査の構造

東京財団CSR研究プロジェクトでは、これまで3回、「CSR企業調査」を実施してきた。今回の調査<sup>1</sup>でも基本的な方針に変更はない。東京財団「CSR企業調査」の基本方針とは、社会課題を中心として組み立て、そこにソーシャルセクターとの関わりを加味するということだ。CSRに関する類似の調査では、企業活動が中心になっていることが多い。しかし、われわれは、CSRの本質は社会課題の解決にあると見ている。そこで、今回の第4回調査では、社会課題に関して若干の変更を加えた。それは、従来の東京財団独自に設定してきた10項目の社会課題を、持続可能な開発目標（SDGs）に基づく17項目に改めたことだ（図表1）。

2015年9月、150を超える国連加盟国の首脳が参加した国連本部の会議において採択されたのが「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」である。このアジェンダは「ミレニアム開発目標（MDGs）」の後継となるものだが、その中で掲げられた17の目標と169のターゲットがSDGsである（図表2）。

このSDGsに対しては、「先進国の社会課題へのフォーカスが弱い」「MDGsの成果と課題が活かされていない部分がある」などといった批判もある。しかし、われわれがいかにして人間と地球の持続可能性を維持したまま経済的発展を今後も遂げていくのかという重要な課題に対して、明確な目標を列挙した意味と意義は大きい。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）なども、SDGs

1 今回（第4回）調査は2016年に、前回（第3回）調査は2015年に、前々回（第2回）調査は2014年に、第1回調査は2013年に実施。調査結果はそれぞれ本書、「CSR白書2016」、「CSR白書2015」、「CSR白書2014」に掲載。

図表1：社会課題の変更

前回まで	今回
1. 人権	1. 貧困
2. 貧困・飢餓	2. 飢餓
3. 女性	3. 健康・福祉・高齢化対応
4. 疾病予防・死亡リカ	4. 教育
5. 環境汚染	5. ジェンダー平等
6. 生態系保全	6. 水と衛生
7. 気候変動対応	7. エネルギー
8. 地域風土・文化保全	8. 雇用・労働
9. 高齢化	9. インフラ整備・産業化
10. その他	10. 腐敗・不平等是正
	11. 都市・居住・地域文化
	12. 生産消費
	13. 気候変動
	14. 海洋・海洋資源
	15. 陸域生態系
	16. 平和・包摂的社会
	17. パートナースhip

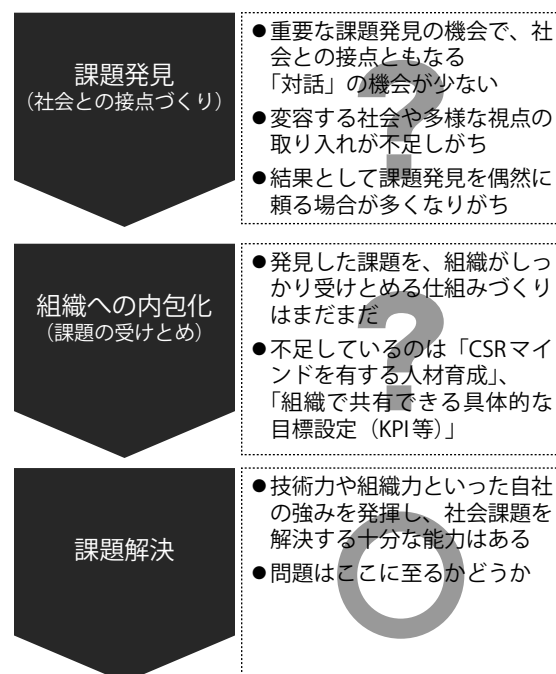
出所：東京財団

図表2：SDGsの17目標



出所：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）「持続可能な開発目標（SDGs）」（<http://ungcnj.org/sdgs/index.html>）。

図表3：前回までの「CSR企業調査」で明らかになった日本企業のCSRの課題



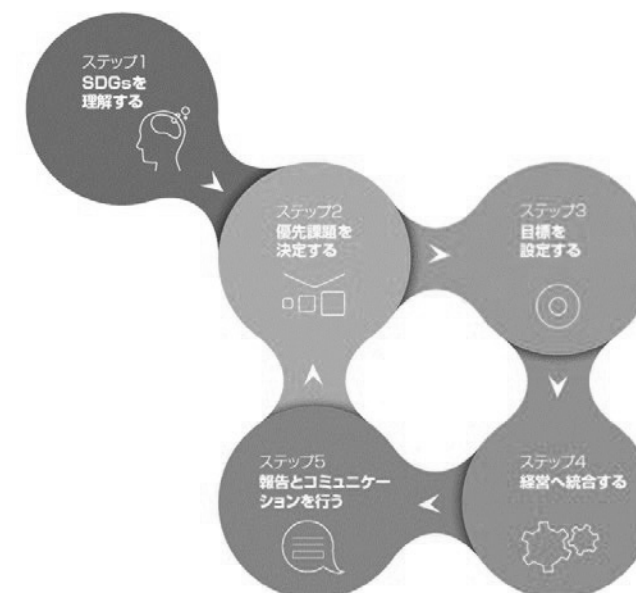
出所：東京財団

の理解促進などのため積極的な活動を開始している。以上の状況を鑑み、今後、SDGsが日本企業のCSRにとって一つのベンチマークとなりうると判断し、今回の調査で社会課題の変更に踏み切った。

さて、昨年刊行した『CSR白書2016』で明らかになったのは、決して歩みを止めることのない社会の存在と、それに対応した企業経営の必要性だ。SDGsの発効という、CSRにとっても大きなインパクトになるであろう国際的な動きを踏まえ、いま一度、企業と社会との関係性に焦点を合わせた。あらためて社会課題解決と事業活動との統合を訴え、日本企業のCSRが抱える問題点を指摘し、CSR活動を加速させる「打ち手」は何かを明らかにした。それを、われわれは「変わり続ける社会、生き残る企業」の条件だと取りまとめた。CSRは、企業内から社会を眺めている時代から、企業の社会的な存在意義や社会課題解決への対応力などを俯瞰的に客観視する時代へと移行した。それが「インサイドアウト」から「アウトサイドイン」へとという大きな流れである。これからは、「できることをやる」という意識を脱し、「社会課題解決のために何ができるのかを考え抜く」ことが重要だ。そのためにも、「統合」と「アウトサイドイン」の2つの能力が必要となる。

『CSR白書2016』でも示したが、前回までの調査で浮き彫りとなった日本企業の

図表4：SDG Compass



出所：Global Reporting Initiative (GRI)、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)「SDG Compass: SDGsの企業行動指針——SDGsを企業はどう活用するか」5頁 ([https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf))。

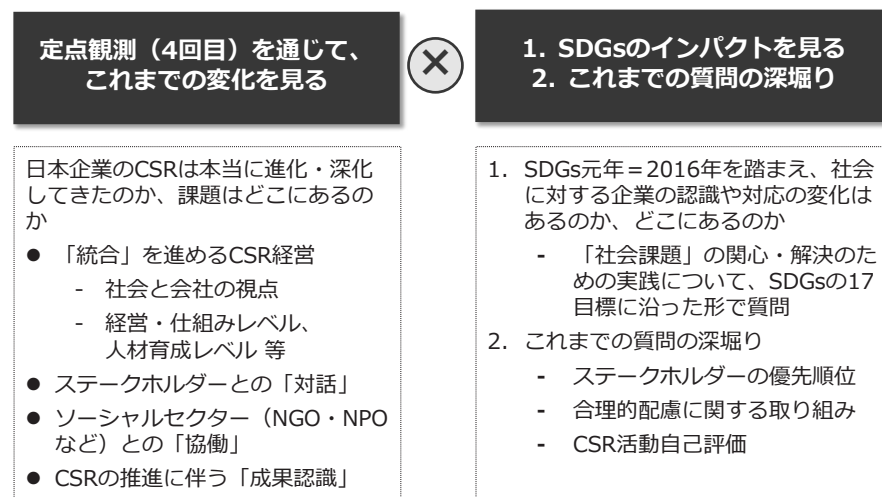
CSRの課題は、次の3段階のプロセスにそれぞれ埋め込まれていた。すなわち、「社会課題発見」、「組織への内包化」、「実践による課題解決」である（図表3）。

ここで図式化したように、本来、CSRによる社会課題解決のプロセスは、①「課題発見」からスタートし、②「組織への内包化」に関する議論を経て、具体的なCSRプログラムが実行に移され、③その成果として「社会課題の解決」がもたらされる。この一連の流れを、事業活動と統合する形でスムーズに回す（流していく）ことが必要となる。

この考え方は、「SDG Compass: SDGsの企業行動指針——SDGsを企業はどう活用するか」で示された5つのステップ（図表4）と、基本的には通ずるものだ。異なるのは、われわれは、社会課題解決のプロセスを「ステップ4：経営へ統合する」のように、一つのステップとして個別に抽出される形ではとらえていない点だ。われわれは社会課題解決のプロセス全体が事業活動（経営）と統合されるべきだと考えている。また、ステークホルダーとの対話やソーシャルセクターとの協働も、社会課題解決のプロセス全体で行われるべきだと考えている。

いずれにせよ、SDGsが発効したことで、企業による社会課題解決のプロセスがこのように体系化され、取り組みやすくなったことは歓迎すべきことである。

図表5：今回の「CSR企業調査」の基本構造



出所：東京財団

こうした背景事情をもとに、われわれは4回目となる「CSR企業調査」の枠組みをつくり出した。まず、ステークホルダーに対する認識、ソーシャルセクターとの協働の現状、自社CSRに対する成果認識など、これまでの企業調査と同様に、定点観測として、繰り返しにはなるが企業側に尋ねている。また、ステークホルダーに関する重要事項については深掘りを進めるため、新たな質問も用意した。合理的配慮への対応状況も新たに追加した項目の一つである。これらさまざまな角度から現代的なCSRに切り込む設問を用意することによって、日本企業のCSRの成熟化と新たに浮かび上がった課題を提示したいと考えた。

また、今回は、SDGsのインパクト、合理的配慮への対応状況といった、ここ最近の社会情勢を踏まえた質問も行っている（図表5）。「変わり続ける社会」に日本企業はどう対応しているのか。これは、『CSR白書2015』で提示した「社会に応える『しなやかな』会社」にどれだけ近付けているかを問うものだ。

結果として、今回の「CSR企業調査」も質問事項が多く内容も複雑となった。特にSDGsに関する質問は、発効から時間がそれほど経っていないこともあり、回答に苦勞した企業も多いようだ。回答率の低さゆえに、せっかく回答を頂いた質問でも分析結果の公表を保留するケースもあった。

以上が、前回までの「CSR企業調査」で明らかになった日本企業のCSRの課題と、今回の企業調査の構造などである。では、詳しい調査分析結果に入る前に、今回の企業調査への回答状況について述べておこう。

## （2）回答状況

### 1）今回も約200社から回答

以上の点を踏まえ、東京財団では、2017年9月5日、公開情報をもとに東証一部上場企業、主要非上場企業、主要外資系企業約2,400社に質問票を郵送した。回答期限は11月30日に設定し、郵送またはメールにより197社から回答を得た。このうち148社（約75%）は、前回の調査でも回答いただいた企業である。80社近い企業からは、第1回から今回の第4回までのすべての「CSR企業調査」に回答いただいている。

詳細はこの後の結果分析をご覧くださいとて、約25%の企業が入れ替わっているにもかかわらず、CSR推進体制の現状や過去3回の調査結果の大きなトレンドには影響が出ていない（後述する、ステークホルダー対話などを除いて）。これは、企業の入れ替わりが分析結果に大きな影響を及ぼしていないことの一つの証拠である。その意味で、約37%が入れ替わった前回調査同様、今回の企業調査の結果も、日本の主要企業のCSRの現状を的確に示しているといえよう。

特に、SDGsの発効を受け、2016年後半から2017年にかけては、例年よりも多くのCSRに関する企業調査が行われている。数多くの回答依頼が寄せられている中で、本調査にご協力いただいたことに、ここであらためてお礼を申し上げたい。

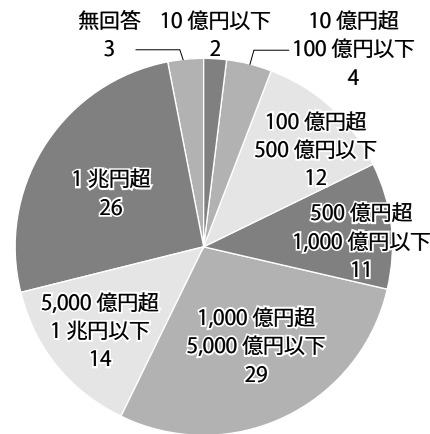
### 2）回答企業はどのような企業か

今回調査の回答企業197社の企業規模はどうだろうか。これまでの調査と同様、この調査は無作為抽出ではなく、主に上場企業を対象に質問票を郵送している。よって、回答企業の多くが比較的規模の大きな企業ということになる。しかし、決して無視できない数の企業からは、東京財団のウェブサイトを通じ自主的な回答を頂いている。こうした企業は、限られたマンパワーや予算でCSRに取り組んでいると思料されるが、回答状況を確認する限り、大企業に引けを取らない取り組みを見せている。CSR時代ともいわれる現在の企業経営環境の中で、企業規模の大小がCSR実践の要求の度合いを左右しないことは、理論的、道義的に理解すべきことではあるが、あらためて、CSRに先進的な中小企業の存在と社会課題解決に向けた努力を認識した次第である。

具体的な数値であるが、回答企業197社の中心となったのは、「年間売上高1,000億円超5,000億円以下」（図表6）、「総従業員数1,000人超5,000人以下」（図表7）といった規模の企業である。

なお、これらの比率は過去の調査と大差ない。おおむね、本企業調査に回答していただく企業の規模は固定化されてきている。とはいえ、CSRに関する類似の調査に比べれば、回答企業の規模の幅は比較的に大きいようだ。これも本調査の特徴の一つとしてご承知おき願いたい。

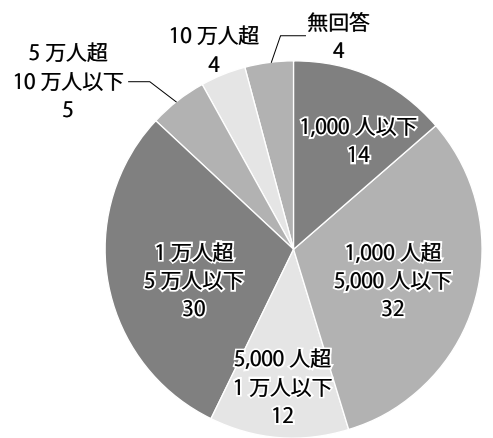
図表6：回答企業全社の年間売上高の比率



単位：%

出所：東京財団

図表7：回答企業全社の総従業員数の比率



単位：%

出所：東京財団

## 2. 本調査から明らかになったこと

### (1) SDGs対応の現状

先ほど述べたように、具体的な社会課題を列挙したSDGsの発効は、社会課題の解決を旨とするCSRにとって大きなインパクトであったはずだ。そこでわれわれは、今回、企業に対してSDGsに関するいくつかの質問を投げかけた。

まずは、SDGsの発効のインパクトの大きさを「マテリアリティ<sup>2</sup>変更の有無」という視点から聞いた。その結果、約8割の企業は、SDGsの発効が自社マテリアリティの変更に影響を及ぼさなかったと答えた。「変更あり」と回答した企業にその変更時期を重ねて質問したところ、そのうち約47%の企業が「未定」「無回答」であり、具体的な変更の時期を把握することができなかった（図表8）。

また、今回の調査においてわれわれは、SDGs発効によって新たに認識した国内外の社会課題を聞いているが、これに対する回答を見ても、その影響度は決して大きくない（図表9）。

新規認識率で25%を超えた社会課題は、いずれも国内の「健康・福祉・高齢化対応」「雇用・労働」「生産消費」「気候変動」の4つの社会課題だけである。しかし、これら4つの国内社会課題は、いずれも、これまで日本企業がCSRにおいて解決すべき社会課題として認識してきた事項<sup>3</sup>である。したがって、この相対的に見れば高い4つの社会課題に対する新規認識率も、「新たに認識した」という表現を、「新たにその社会課題の存在を知った」ではなく、別の意味で解釈した可能性がある。

これらの調査結果から導かれるのは、ある事実だ。すなわち、SDGsの発効が日本企業のCSRに及ぼした影響は限定的だったということである。データだけを見れば、この結論に至る。しかし、SDGs自体に日本企業が関心を持っていなかったというわけではない。

前回調査でわれわれはSDGs発効への関心度を調べている（図表10）が、その結果は、企業のSDGsへの強い関心を示していたからだ。前回調査結果によれば、過半数を大きく上回る企業がSDGsの発効の関心度を問う質問に「たいへんある」「まあある」と回答している。少なくとも1年前の時点では、多くの日本企業がSDGsに強い関心を持ち、その内容に注目していた。となれば、「日本企業はSDGsに関心を持っていたが、その内容がマテリアリティ変更に至るまでのインパクトを有していなかった」という表現が正しいことになる。

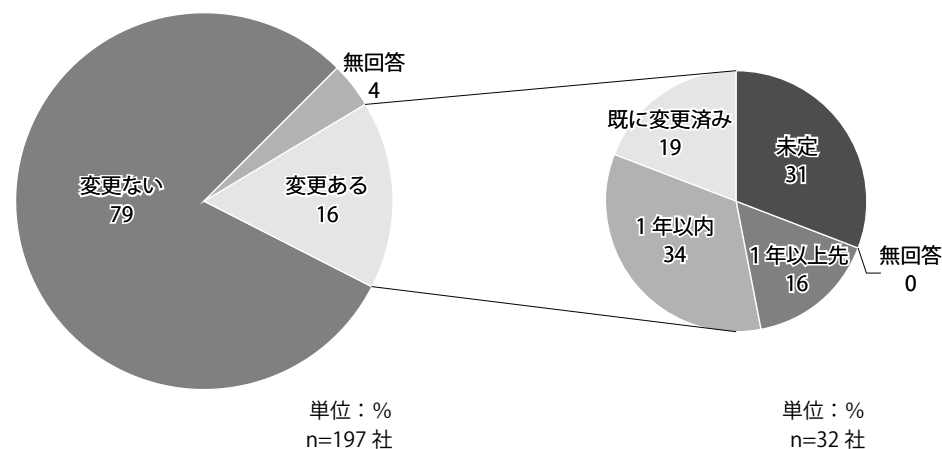
いずれにせよ、前回および今回の調査結果からいえるのは、日本企業の多くは、SDGsに対し大枠としては関心を有しているが、具体的内容（17目標）それ自体は社会課題として把握済みで、既に自社CSRの範疇内であったがゆえに新規性に乏しく、マテリアリティの変更までには至らなかったということではないか。

SDGsで掲げられた目標を基準として新たに設定し直した本調査の社会課題であ

2 自社のCSR活動に影響を及ぼす重要事項。

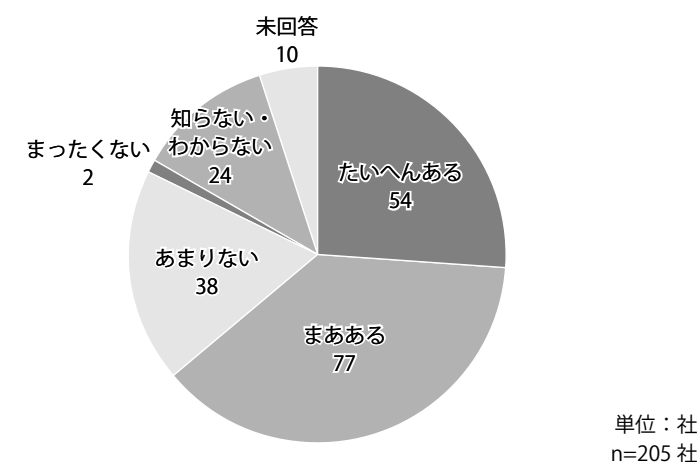
3 『CSR白書2016』東京財団、2016年、『CSR白書2015』同、2015年を参照のこと。

図表8：SDGs発行による自社マテリアリティ変更の有無とその変更時期



出所：東京財団

図表10：SDGs発効の関心度（前回調査）



出所：『CSR白書2016』東京財団、2016年、46頁。

図表9：SDGsの発効によって新たに認識した社会課題

	国内(社)	国内新規認識率 (%)	海外(社)	海外新規認識率 (%)
1. 貧困	18	9	23	12
2. 飢餓	18	9	23	12
3. 健康・福祉・高齢化対応	54	27	28	14
4. 教育	27	14	22	11
5. ジェンダー平等	48	24	36	18
6. 水と衛生	34	17	39	20
7. エネルギー	40	20	27	14
8. 雇用・労働	57	29	44	22
9. インフラ整備・産業化	48	24	39	20
10. 腐敗・不平等是正	19	10	28	14
11. 都市・居住・地域文化	41	21	36	18
12. 生産消費	51	26	35	18
13. 気候変動	50	25	41	21
14. 海洋・海洋資源	29	15	25	13
15. 陸域生態系	34	17	25	13
16. 平和・包括的社会	28	14	35	18
17. パートナーシップ	41	21	45	23
その他	6	3	4	2

n=197社（複数回答可）

注：25%以上の項目を着色。  
出所：東京財団

るが、それによって何が明らかとなったのか。今回の調査では、前回までの調査と同様に、各社会課題に対する解決に向けた取り組みの状況を聞いている。

図表11は、今回と前回の調査において判明した、取り組み率の高い社会課題を抽出したものである。矢印で結ばれた社会課題は、前回と今回とで変化のない項目となる。「女性の地位向上」「生態系の保全」「気候変動への対応」「地域の風土・文化」「高齢化・長寿命化社会」がそれに該当する。

一方で、「教育」「エネルギー」「雇用・労働」「腐敗・不平等是正」「生産消費」といった項目は、SDGs準拠の今回の調査で新たに設定した社会課題であるが、これらも取り組み率が高い。つまり、企業の多くは、SDGsが発効される前からこれら社会課題に関心を持ち、解決に向けた取り組みを開始していたということになる。

この結果も、先ほどの「日本企業はSDGsに関心を持っていたが、その内容がマテリアリティ変更に至るまでのインパクトを有していなかった」との仮説を補強的に裏付ける。日本企業の多くが「指摘される前にやっていた」のだ。日本企業の先見性が見て取れる。

ただし、喜んでばかりもいられないようだ。それというのも、今回の調査でも前回の調査でも、取り組み率の低い社会課題が依然として存在することは厳然たる事実だからだ（図表12）。「すべての社会課題の解決を一企業が目指すことは現実的ではない、理想主義的だ」との意見もあるだろう。しかし、調査結果を見れば、日本国内の「貧困・飢餓」に対する取り組みには相当程度の遅れがある。特に近年では、日本でも「子どもの貧困」は大きくクローズアップされている。厚生労働省に

図表11：取り組み率の高い社会課題

今回調査 (SDGs準拠)		前回調査	
3. 健康・福祉・高齢化対応 (国内)	72	1. 人権 (国内)	79
3. 健康・福祉・高齢化対応 (海外)	51	3. 女性の地位向上 (国内)	78
4. 教育 (国内)	65	5. 環境汚染の防止 (国内)	86
4. 教育 (海外)	54	5. 環境汚染の防止 (海外)	55
5. ジェンダー平等 (国内)	70	6. 生態系の保全 (国内)	73
7. エネルギー (国内)	73	7. 気候変動への対応 (国内)	86
7. エネルギー (海外)	51	7. 気候変動への対応 (海外)	57
8. 雇用・労働 (国内)	73	8. 地域の風土・文化 (国内)	57
8. 雇用・労働 (海外)	58	9. 高齢化・長寿命化社会 (国内)	58
10. 腐敗・不平等是正 (国内)	50		
11. 都市・居住・地域文化 (国内)	56		
12. 生産消費 (国内)	55		
13. 気候変動 (国内)	75		
13. 気候変動 (海外)	65		
15. 陸域生態系 (国内)	58		

単位：%

● 教育、エネルギー、雇用、労働といった分野は、SDGsで新たに目標として明確化されたが、国内・海外とも既に取り組み率が高い。

出所：東京財団

図表12：取り組み率の低い社会課題

今回調査 (SDGs準拠)		前回調査	
1. 貧困 (国内)	28	1. 貧困・飢餓 (国内)	27
2. 飢餓 (国内)	23	3. 女性の地位向上 (海外)	26
2. 飢餓 (海外)	28	4. 疾病の蔓延防止 (海外)	30
14. 海洋・海洋資源 (国内)	26	8. 地域の風土・文化 (海外)	22
14. 海洋・海洋資源 (海外)	16	9. 高齢化・長寿命化社会 (海外)	14
16. 平和・包摂的社会 (国内)	26		
16. 平和・包摂的社会 (海外)	25		
その他 (海外)	27		

単位：%

● 国内の貧困・飢餓は前回の調査結果と同様、取り組み率が30%を下回っており、低い状態が続いている。

出所：東京財団

よれば、2015年の日本の子どもの貧困率は13.9%となっている<sup>4</sup>。この状況を看過し放置することはできないだろう。

「海洋・海洋資源」も取り組み率の低い社会課題の一つだ。国内、海外ともに取り組み率が低い。日本は海に囲まれ、過去から現在まで海の恵みに大いなる恩恵を受けてきた海洋国家である。SDGsで新たに社会課題として明示された海洋の問題に、われわれはよりいっそうの関心を寄せるべきであろう。

そして、これは以前から指摘してきたことだが、日本企業のCSRは実践優位だ。ある社会課題について重要視し、自社で解決可能か判断した上で、実践する——そういうプロセスではない。「とにかくやる」というのがこれまでの傾向だ。SDGsが発効されたことで、こうした日本企業の取り組み姿勢に変化が見られるか注目したが、変化は生じなかった (図表13)。

4 厚生労働省「平成28年 国民生活基礎調査の概況」2017年6月27日、15頁。

図表13：国内外の社会課題 (SDGs) に対する企業の対応状況

SDGs社会課題	重要視	解決可能と判断	具体的な検討段階	具体的な取り組みあり
1. 貧困 (国内)	23	24	26	43
1. 貧困 (海外)	30	26	34	52
2. 飢餓 (国内)	21	21	17	35
2. 飢餓 (海外)	31	26	22	37
3. 健康・福祉・高齢化対応 (国内)	122	122	111	121
3. 健康・福祉・高齢化対応 (海外)	70	62	59	69
4. 教育 (国内)	82	85	85	107
4. 教育 (海外)	58	55	55	74
5. ジェンダー平等 (国内)	107	96	112	117
5. ジェンダー平等 (海外)	59	55	54	62
6. 水と衛生 (国内)	67	70	67	75
6. 水と衛生 (海外)	64	60	50	59
7. エネルギー (国内)	111	110	116	121
7. エネルギー (海外)	74	72	66	69
8. 雇用・労働 (国内)	120	121	128	124
8. 雇用・労働 (海外)	78	75	77	79
9. インフラ整備・産業化 (国内)	79	85	77	80
9. インフラ整備・産業化 (海外)	63	64	59	61
10. 腐敗・不平等是正 (国内)	53	51	71	80
10. 腐敗・不平等是正 (海外)	50	41	59	61
11. 都市・居住・地域文化 (国内)	83	82	79	92
11. 都市・居住・地域文化 (海外)	47	45	44	52
12. 生産消費 (国内)	74	79	78	88
12. 生産消費 (海外)	55	54	55	60
13. 気候変動 (国内)	124	117	123	126
13. 気候変動 (海外)	97	85	88	92
14. 海洋・海洋資源 (国内)	38	38	35	42
14. 海洋・海洋資源 (海外)	28	22	19	21
15. 陸域生態系 (国内)	71	67	80	94
15. 陸域生態系 (海外)	47	43	45	52
16. 平和・包摂的社会 (国内)	34	28	32	40
16. 平和・包摂的社会 (海外)	33	21	22	32
17. パートナーシップ (国内)	52	48	51	62
17. パートナーシップ (海外)	49	45	44	51
その他 (国内)	7	4	6	6
その他 (海外)	4	2	4	4

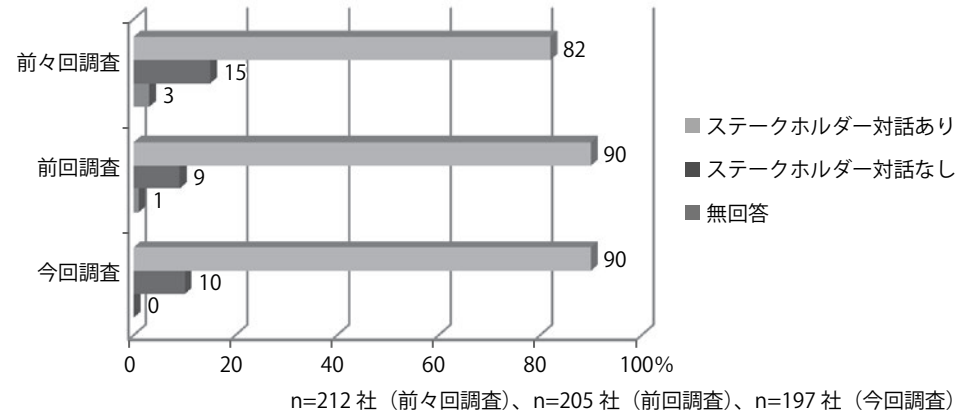
単位：社

n=197社 (複数回答可)

出所：東京財団

図表13の各社会課題の「具体的な取り組みあり」の件数を見ると、多くの項目で左側に並ぶ「重要視」「解決可能と判断」「具体的検討段階」の数字よりも大きいことがわかる。ここにもSDGsが日本企業のCSRに与えた影響の小ささの一端が表れている。

図表14：ステークホルダー対話実施率の推移（過去3年間）



出所：東京財団

ではここで、今回の調査における大きな柱の一つである「SDGsが日本企業のCSRに与えた影響」についてまとめよう。

まず明らかになったのは、「SDGsの発効それ自体が日本企業のCSRに及ぼした影響は、大きくない」ということである。これはマテリアリティの変更に影響を及ぼしていないという事実から明らかだ。しかし、この原因は必ずしもネガティブなものに限定されない。というのも、他の質問への回答状況で見えたように、日本企業の多くは、既にSDGsで掲げられた17目標に関する社会課題の多くに対応し、何かしらの取り組みを実践中であるからだ。日本企業のCSRは、SDGsを既に織り込み済みといえる。

一方で、「貧困」「海洋・海洋資源」のように、SDGsで明確化された項目であっても反応が鈍い社会課題もある。従来から進めている社会課題解決に向けた努力はそのまま維持する一方で、SDGsが目の前に提示した新たな社会課題にはなかなか手が広がらない。これが日本企業のCSRの実像ではないか。

## (2) ステークホルダー対話

それでは、次にステークホルダー対話を見てみよう。『CSR白書2016』で指摘したように、ステークホルダー対話の実施率と社会課題への関心・実践との相関は極めて高い<sup>5</sup>。CSRの重要な「打ち手」の一つが、ステークホルダー対話であることは間違いない。では、今回の調査結果で、このステークホルダー対話について何が明

<sup>5</sup> 『CSR白書2016』東京財団、2016年、21-28頁。

図表15：ステークホルダー対話の相手

	今回調査		前回調査		前々回調査	
	件数	実施率 (%)	件数	実施率 (%)	件数	実施率 (%)
株主・投資家	152	85	153	83	133	77
顧客・消費者	149	84	154	83	142	82
サプライヤー、ビジネスパートナー	146	82	147	79	133	77
従業員	163	92	160	86	159	92
地域社会・地域コミュニティ	150	84	154	83	142	82
行政担当者(国、都道府県、市町村)	135	76	138	75	130	75
ソーシャルセクターの専門家(NGO、NPO等)	102	57	115	62	106	61
社会的弱者	38	21	41	22	31	18
社外評価機関	61	34	63	34		
その他	20	11	27	15	22	13
n=	177社		185社		173社	

出所：東京財団

らかになったのだろうか。ここから確認していきたい。

図表14からも明らかなように、ステークホルダー対話の実施率は、現状、約9割の状態を高止まりしている。アンケート調査の回答企業の中に社員数が10名前後の小規模事業所が含まれていること、また、実際にそうした規模の企業のほとんどが「ステークホルダー対話を実施できていない」と回答している点を勘案すると、ほぼすべての上場企業が現在ステークホルダー対話を実施しているといえる。

数多くの企業がステークホルダー対話を実施している。そして、前回調査の結果から、ステークホルダー対話を実施している企業は、実施していない企業に比べて社会課題解決の取り組み率が極めて高いことがわかっている。こうした調査結果は、日本企業のCSRがステークホルダー対話を通じて、社会課題解決に向けて着実に実践されていることを示している。

それでは、日本企業は、どのステークホルダーと対話を行っているのだろうか。これも過去に遡って結果を集約し確認してみよう（図表15）。

図表15からわかることは、多少の変動があるとはいえ、各ステークホルダーとの対話実施率に大幅な動きは見られないということだ。8割を超える日本企業が、「株主・投資家」「顧客・消費者」「従業員」「地域社会・地域コミュニティ」「サプライヤー、ビジネスパートナー」といったステークホルダーと対話を行っている。

その一方で、過去3回の調査において、いずれも、「ソーシャルセクターの専門家(NGO、NPO等)」「社会的弱者」「社外評価機関」との対話実施率が、他のス



図表16：対話相手として重点を置いているステークホルダーの順位（1-5位）

	平均点 (低いほど上位)	1位 (件)	2位 (件)	3位 (件)	4位 (件)	5位 (件)	得票総 数(件)	得票率 (%)
顧客・消費者	1.42	119	45	8	3	1	176	97
従業員	2.61	42	48	44	23	20	177	97
株主・投資家	2.63	43	45	37	21	22	168	92
サプライヤー、ビジネスパートナー	3.40	10	14	50	69	14	157	86
社外評価機関	3.57	1	1	0	3	2	7	4
地域社会・地域コミュニティ	3.89	17	16	19	34	80	166	91
行政担当者(国、都道府県、市町村)	3.97	3	2	2	10	12	29	16
社会的弱者	4.17	1	0	1	1	1	4	3
ソーシャルセクターの専門家(NGO、NPO等)	4.82	0	1	1	2	11	15	8
その他	2.40	3	0	0	1	1	5	3
無回答		-	-	-	-	-	16	

n=196社

注：5つのステークホルダーすべてに「1」を付けた1社は除外している。  
出所：東京財団

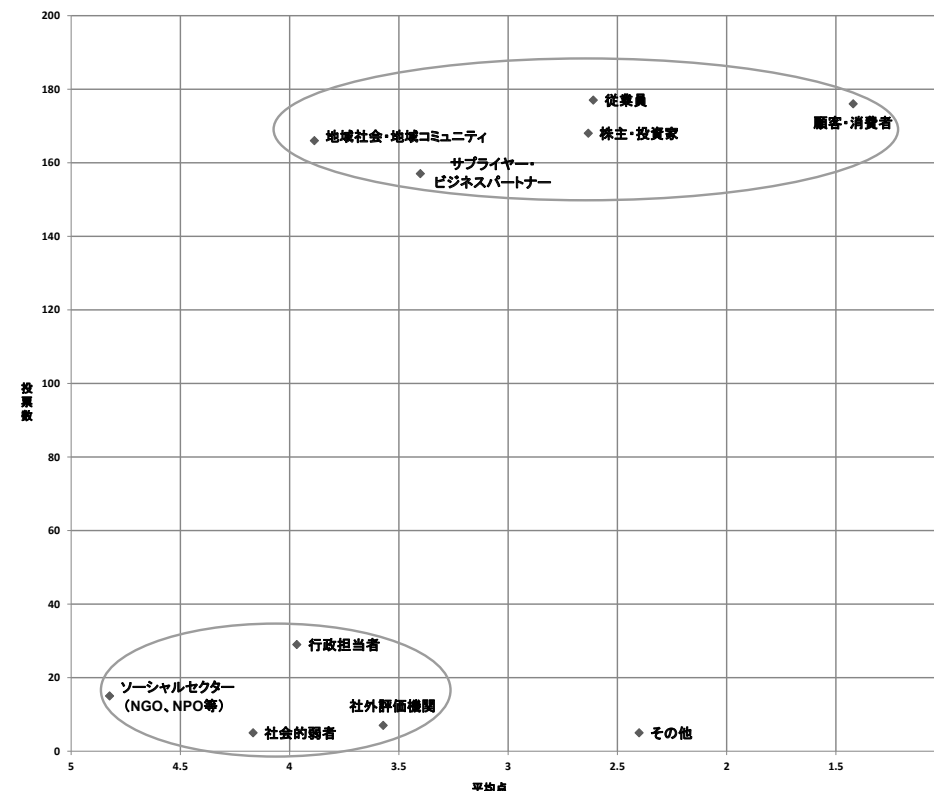
ステークホルダーとの実施率に比べて相対的に低い。「ソーシャルセクターの専門家(NGO、NPO等)」との対話実施率は50%を超えているとはいえ、今回調査では57%と、60%を割り込んだ。

特に、「社会的弱者」との対話実施率は、いずれの調査においても20%前後と低い。本書でも取り上げているが、障害者に代表される社会的弱者への対応は、日本企業にとってコンプライアンスの面からも価値創造の面からも大きな課題である<sup>6</sup>。「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」（いわゆる障害者差別解消法）の施行などの法的な要請のみならず、障害者雇用の活性化と有効化によって生み出される経済的・社会的価値の創出にも結びつく話だ。その点からも、日本企業には、これら実施率が低いステークホルダーとの対話の活性化が望まれる。

さて、今回の調査では新たに、「対話相手として重要だと考えているステークホルダー」を5つ選択し、さらにその順位付けをしてもらった(図表16)。これにより、日本企業がどのステークホルダーを重要視しているのかという、単なる実施率だけでは見えない実情が明らかとなる。

この質問に対する回答状況は、われわれの意図したとおり、先ほどの図表15よりも日本企業が考えるステークホルダー像をより明確に表すことになった。つまり、多くの日本企業にとって、重要なステークホルダーは「顧客・消費者」「従業

図表17：対話相手として重要視しているステークホルダー（散布図）



n=196社

出所：東京財団

員」「株主・投資家」「サプライヤー、ビジネスパートナー」の4者であり、次いで「地域社会・地域コミュニティ」が位置付けられる。「社外評価機関」が平均点では5番目に順位付けされているが、「社外評価機関」をランクインさせた企業の数そのものは7社しかないため、有意な水準で判ずると「地域社会・地域コミュニティ」に軍配が上がる。

数値の羅列だけでは理解しにくい面もあるので、図表16を散布図の形に置き換えたものが、図表17である。ここから、日本企業のステークホルダー重要度がより如実に見て取れる。

一見して「社会的弱者」や「ソーシャルセクター(NGO、NPO等)」の位置付けがかなり低いことがわかる。すなわち、日本企業は、「社会的弱者」や「ソーシャルセクター(NGO、NPO等)」とのステークホルダー対話にあまり積極的ではないし、相対的に見れば他のステークホルダーより重要度が低いと考えている。した

6 倉持一「障害者雇用で価値創造を実現する対話と協働の実践」(本書88-101頁)。

がって、図表14の結果だけをもって、一口に「日本企業はステークホルダー対話に積極的だ」と判断するのは早急だ。

CSRのドライバーとなりうるステークホルダー対話であるが、これだけ各ステークホルダーに対する意識に偏りがあることは、適切（健全）な状態とはいええないだろう。確かに、日常的なビジネスを通じてソーシャルセクターや社会的弱者との接点を持ちうる製造業や小売業といった業界以外の企業が、それらステークホルダーに強い意識を向けることは困難かもしれない。企業が対話に相応しいソーシャルセクターや社会的弱者に関する情報や窓口を有していないという事情もあるだろう。しかし、今回の結果を見る限り、あまりにステークホルダー間の差が大きい。この格差の是正も、日本企業のCSRの今後の課題の一つではないか。

### (3) ソーシャルセクターとの協働

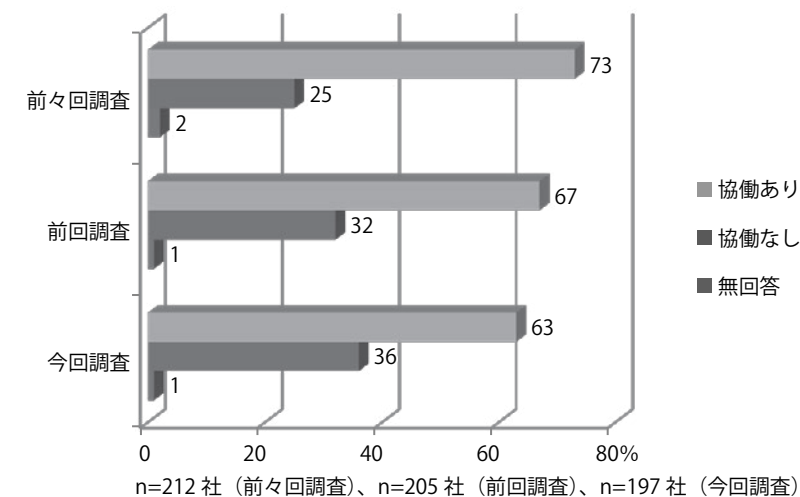
先ほど見たように、日本企業とソーシャルセクターの専門家（NGO、NPO等）との関係性は、対話実施率でいえば6割程度を維持しながらも、他のステークホルダーに比べれば重要度は高いものではなかった。しかし近年、「市民力」「市民知」といわれる、NGO、NPOに代表されるソーシャルセクターが有するさまざまな種類の組織的能力（ケイパビリティ）に注目が集まっている。「協働を通じてこうしたケイパビリティを活用すべし」との議論も散見される。そこで今回は、ソーシャルセクターとの協働についても着目した。

実は、『CSR白書2016』掲載の第3回「CSR企業調査」（前回調査）分析結果の論考ではソーシャルセクターとの協働の実施については、質問事項に挙げながら触れていない。読者や回答企業のみなさんは、その点に疑問を持ったかもしれない。それは、前々回と前回の本質的質問事項の回答状況にある傾向が見られたからだ。「もう一度同じ質問をして、3年分の推移を見てから判断しよう」——われわれは、こう考えたのだ。

では、満を持してソーシャルセクターとの協働に関する調査結果をここに提示したい。まず、今回の調査におけるソーシャルセクターとの協働の実施率は63%であった。これを過去の調査結果に遡って見てみると、重要な点が浮かび上がる。図表18で示すように、ソーシャルセクターとの協働実施率は年々低下しているのだ。これが前回の調査結果でわれわれが気付いた「ある傾向」である。過去3年間を振り返ることで、日本企業とソーシャルセクターとの協働の実施率に低下傾向があることに確信を持つことができた。

「ソーシャルセクターとの協働あり」と回答した企業の比率が低下すると同時に、「ソーシャルセクターとの協働なし」と回答する企業の比率が増加している。つま

図表18：ソーシャルセクター（NGO、NPO等）との協働の実施状況（過去3年間）



り、これは無回答企業の増減という誤差が生み出した数値ではない。確実に、日本企業とソーシャルセクターとの対話の実施率が低下しているのだ。

では、図表15からソーシャルセクター（NGO、NPO等）との対話率を抽出して、協働率と合わせてみよう。これにより、日本企業とソーシャルセクターとの関係性の変化が、より明確に見えてくる。

図表19で示されたように、ソーシャルセクターとの対話と協働の実施率は、ともに逡減傾向にある。日本企業とソーシャルセクターとの交流は、徐々にではあるが弱まっているといえる。

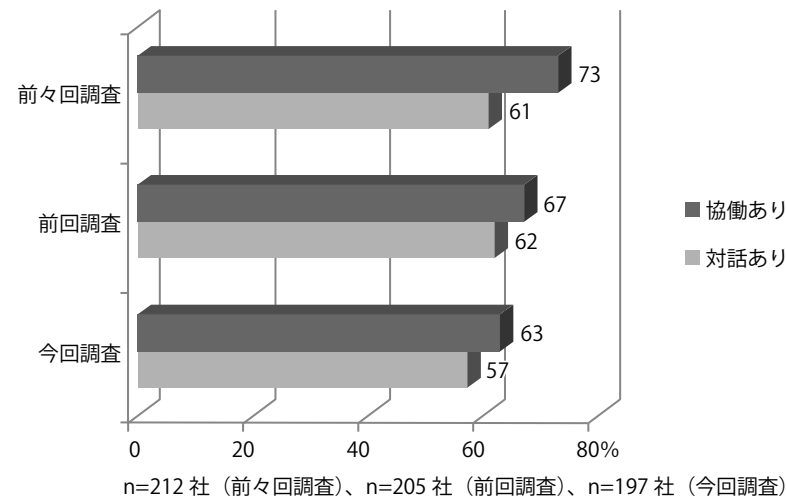
この要因の一端を探るためにも、日本企業がソーシャルセクターとの協働に期待していることを確認することが重要だろう。

図表20が示すように、日本企業の多くは、ソーシャルセクターとの協働に対して、まずは「社会課題へのより深い理解」「社会課題の発見、探索、提案」を期待しているようだ。これは、企業が取り組むCSRプロセスの初期である「課題発見」から「内包化」へと至る段階への貢献期待ということになる。SDG Compassでいえば「ステップ1」「ステップ2」に該当するだろう。

次に、僅差ではあるが「社会課題解決のための実践力・行動力」「社会課題解決のためのノウハウ」が挙げられている。これは、われわれ東京財団が考えるCSRの「内包化」から「課題解決」のプロセスだ。

しかし、これ以降のプロセスで変化が生じる。つまり、ソーシャルセクター同士

図表19：ソーシャルセクター（NGO、NPO等）との対話と協働の実施状況（過去3年間）



出所：東京財団

の連携、彼らが有するネットワーク、発信力や提言力といった、どちらかといえばソーシャルセクターの有するケイパビリティの活用に対する期待が低いのだ。こういったケイパビリティの活用は、CSRプロセスの後半部分となる実践段階、確認段階に寄与すると考えられる。

こうした点を鑑みると、日本企業はソーシャルセクターの関与の重きをCSRプロセスの前半部分（課題発見から内包化）に置いており、後半部分（実践から確認・評価）への関与はそれほど望んでいないということになる。

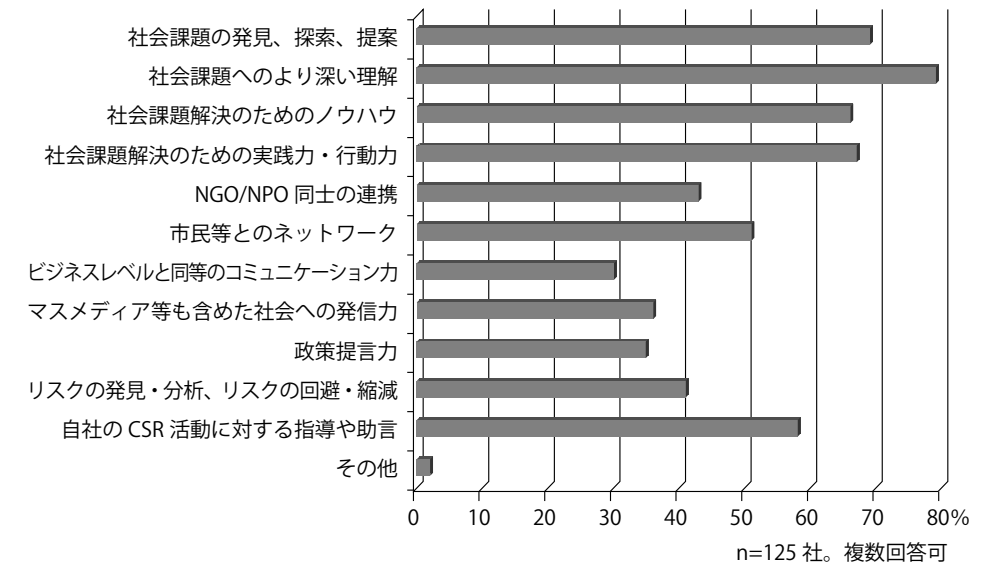
日本のCSR元年は2002年前後といわれるが、それから15年を経て、日本企業のCSRの考え方や進め方に対する理解は、相当程度進んでいると考えられる。また、上述したように、日本企業のCSRでは、解決目標となる社会課題の固定化が見受けられる。

となれば、社会課題発見から内包化といったCSRプロセスの前半部分に関しては、日本企業の多くがある程度自前（自社）で行えるようになってきているのではないかと。実際に行えるかどうかは別として、少なくとも、「行えると思っている」のかもかもしれない。

もしそうだとすると、日本企業のソーシャルセクターへの貢献期待が低下してきているのも不思議ではない。

図表21は、ソーシャルセクターとの協働に期待していることを、過去に遡って集計したものである。「社会課題へのより深い理解」を除き、全体的な傾向として、

図表20：ソーシャルセクター（NGO、NPO等）との協働に期待していること



出所：東京財団

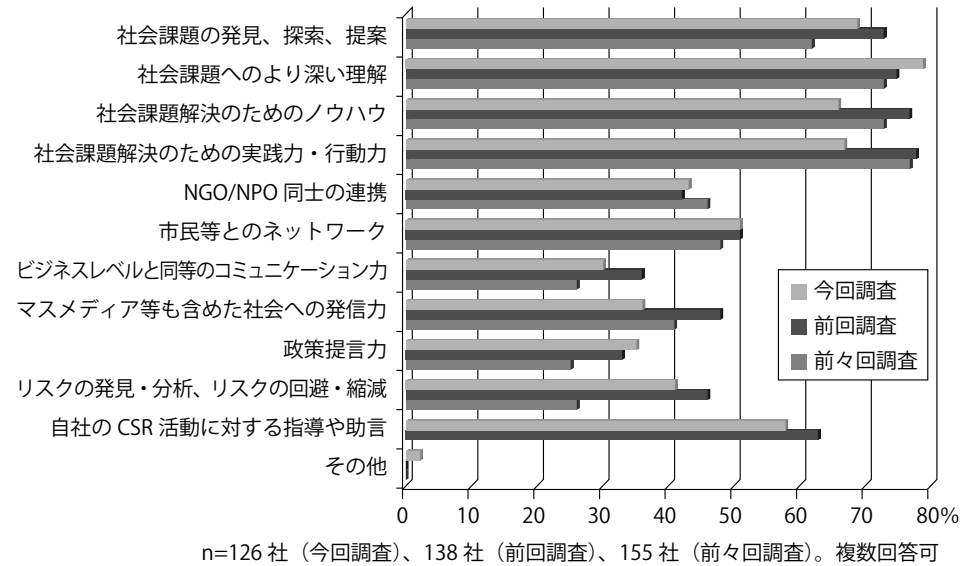
期待感に陰りが見られる。このデータも、先ほど示した、「日本企業のCSRの成熟化と対象となる社会課題の固定化の結果」との分析を裏付ける。

それでは、なぜ、「社会課題へのより深い理解」だけが例外なのか。低下どころか、逆に期待は増している。今回の調査結果だけをもって、その理由を明確にすることは難しい。仮説になるが、企業が「ソーシャルセクターは、自分たち（企業）よりも社会課題の近くに位置している」との前提認識を有していることを表しているのではないかと。そして企業は、これまでのCSRの実践を通じて、社会課題との距離を感じているのではないかと。「社会課題と企業との中間地点にソーシャルセクターが立っている。だから、ソーシャルセクターとの協働によって、いま以上に社会課題を理解することが可能となるだろう」——こうした意識が働いているのではないかと。

こうした意識を「社会課題をより深く理解したいという企業の健全な欲求の現れ」としてポジティブにとらえるのか、「社会課題を理解するというCSRプロセスの初期段階への関与だけをソーシャルセクターに期待している」とネガティブにとらえるのか。その最終判断は読者の皆さんに委ねたいが、ソーシャルセクターとの協働率の低下という事実と合わせれば、後者である可能性が高いのだろう。

企業とソーシャルセクターとの協働を促進させる「打ち手」は何なのか。この点については、次回以降のアンケート調査において解明したいと考えている。

図表21：ソーシャルセクター（NGO、NPO等）との協働に期待していること（過去3年間）



出所：東京財団

#### （4）合理的配慮への対応

前述したように、合理的配慮への対応は企業にとって喫緊の課題である。

そこで東京財団では、今回の「CSR企業調査」の一つの柱として、この合理的配慮への対応状況に関する質問を設けた。その結果、過半数を超える日本企業が既に合理的配慮に関して対応を行ったことが判明した（図表22）。

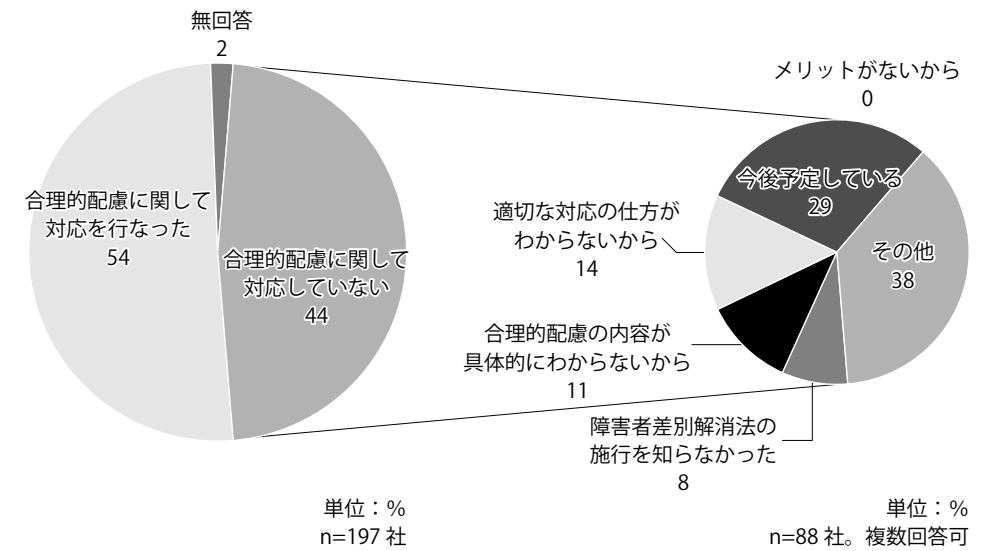
「障害者差別解消法」が施行されたのは、2016年4月である。これは、今回調査の質問票を対象企業宛に郵送するわずか数カ月前だ。それなのに、これだけ迅速な対応を行っている。従前よりいわれている、日本企業のハードローへの対応重視の姿勢がここに見て取れる。SDGsの発効が日本企業のCSRのマテリアリティに与えた影響と比較すると、その差は顕著となる。

一部の研究者の間では、CSRに関する国際規格などのソフトロー的な機能に注目が集まっている。SDGsが、ISO26000などの国際規格と同様の役割を日本企業のCSRに対して果たすのか否か。今後の動向を見守りたい。

#### （5）CSR体制整備など（定点観測結果として）

東京財団の「CSR企業調査」には、毎回のテーマに沿って設定された質問事項に加え、定点観測の意味から毎年同じ質問を設けている。ここでは、定点観測から見えてきた日本企業のCSRの現状を取り上げる。

図表22：合理的配慮への対応の有無と対応していない理由



出所：東京財団

まず、最初に見ていきたいのが役員の多様性（ダイバーシティ）だ。会社法の改正などにより、日本企業の多くで社外役員の登用が進むと同時に、役員の出身元などにもダイバーシティの波が生じているのではないかとわれわれはそう予想していた。

今回の調査によれば、役員総数は2,554人であり、そのうちの890人が社外役員であった。つまり、約35%が社外役員ということになる。それでは、役員の出身元はどうだろうか（図表23）。なお、本調査の結果を見ると、本来内数であるはずの社外役員の方が、役員全体よりも多くなっているケースがある。これは回答の際の誤謬であるが、誤差は僅かであるため生データで提供している。

すると、役員全体の約6割が自社内からの登用であり、他の出身元に比して圧倒的な主流派を形成していることがわかった。これは、従来から指摘されている日本企業の特徴の一つであり、良い意味では、企業経営の安定性と継続性、そして優秀な社員への論功行賞的な措置といわれる。一方で、悪い意味では、何事にも閉鎖的でありオープン・イノベーションを起こしにくい体質だといわれる。いずれにせよ、日本企業の経営体質の基本は以前と変わらないようだ。

社外役員を見てみると、295人と最も多かったのが「他の民間企業」からの登用である。グループ企業を含めた他の民間企業から社外役員を選んでいるということになる。おそらくは、他の民間企業の役員経験者を、「豊富な企業経営の知識と経

図表23：役員の出身元

	役員全体 (人/%)		社外役員 (内数、人/%)	
	人	%	人	%
自社出身	1,491	58	24	3
他の民間企業	427	17	295	33
学者	76	3	76	9
NGO、NPO関係	2	0	3	0
官公庁	82	3	64	7
銀行等の金融関係	175	7	129	14
法曹関係	141	6	147	17
会計士・税理士	108	4	109	12
コンサルティング	18	1	15	2
その他	34	1	28	3
合計	2,554	100	890	100

n=197社

注：相対的に低い項目を着色。  
出所：東京財団

験を自社で活かしてもらうため」という理由で選んでいるのではないか。二番目に多い147人の「法曹関係」は、社外監査役などに登用しているケースが多いことが予想される。

逆に極端に少ないのが、「NGO、NPO関係」「コンサルティング」「学者」を出身元とする社外役員だ。彼らに共通することは何か。その一つは、「社外の批判的な目」の役割を有している点である。もちろん、他の出身であっても批判的な目は持っているだろう。しかし、例えば企業は異なるとはいえ、同じ企業経営の立場から助言するのと、「NGO、NPO」の立場から助言するのとでは、着眼点も分析内容も大きく異なるだろう。

次に、外国人や女性の役員登用の状況を見てみよう（図表24）。前回調査との比較になるが、役員全体における外国人役員と女性役員の比率は、ともに上昇している。国籍や性別といった属性面での役員の多様化は進んでいるようだ。社外役員では、外国人社外役員も女性社外役員も絶対数でいえば増加しているが、社外役員数そのものが前回調査よりも増加しているため比率にばらつきが生じている。

そして、ここで最も注目されるのが外国人役員と女性役員の「社外率」の高さだ。外国人役員の46%、女性役員の88%が、社外役員である。特に女性役員は、全体で107人、そのうち94人が社外役員であるから、社内で出世して役員になった女性は13人しかいないことになる。図表23で示したように、役員全体の数が2,554人

図表24：外国人・女性役員の登用状況

	役員全体(人/%)		社外役員(内数、人/%)		社外率(%)
	人	%	人	%	
外国人役員(今回調査)	68	2.68	31	3.52	46
同 (前回調査)	31	1.48	14	2.73	45
女性役員(今回調査)	107	4.21	94	10.68	88
同 (前回調査)	80	3.83	68	13.26	85
外国人かつ女性役員(今回調査)	9	0.35	4	0.45	44
同 (前回調査)	7	0.34	6	1.17	86
合計(今回調査)	184	7.25	129	14.66	-
同(前回調査)	118	-	88	-	-

n=197社 (今回調査)、205社 (前回調査)

出所：東京財団

であるから、女性社内役員の比率はわずか約0.5%でしかない。

日本政府は現在、2020年までに女性管理職の比率を30%にすることを目指している。社内役員に登用されるためには、その前に管理職でなければ無理だろう。そう考えると、政府の女性管理職の比率向上策によって、今後、女性社内役員の数も増加していくことが予想されるが、大胆な抜擢人事などがない限り相当な時間が必要だろう。

次に、CSR関連支出について見ていきたい。過去3年間の社会課題解決のための支出規模を一覧表にしたものが図表25だ。まず目に付くのが「無回答」が減少していることだ。2014年に実施した第2回調査では、アンケート回答企業の14%が、この支出に関する設問に答えず空欄にしていた。それが今回（2016年実施の第4回）調査では、4%にまで減った。CSRの一環として企業活動の透明性向上を図る企業は多いが、その一方で、CSR活動の規模を測る指標の一つであるCSR支出を明らかにしたくない傾向があった。そのねじれのような現象が、解消に向かっている。

また、ここで明らかになるのは、「5億円から10億円」「10億円から50億円」「50億円以上」の3グループの企業数と対金額開示企業比の双方が減少傾向にあるということだ。その一方で、「5,000万円以下」はおおむね増加傾向にある。中間層ともいえる「5,000万円から1億円」と「1億円から5億円」の2グループには、ばらつきが見られる。東京財団の「CSR企業調査」では支出額を具体的金額ではなくレンジ（幅）で聞いているため、金額開示企業の支出額の合計を算出することは

図表25：社会課題解決のための支出規模

	今回調査		前回調査		前々回調査	
	企業数 (社)	対金額開示 企業比(%)	企業数 (社)	対金額開示 企業比(%)	企業数 (社)	対金額開示 企業比(%)
～5,000万円	63	42	49	31	50	36
～1億円	16	11	15	10	10	7
～5億円	32	21	47	30	31	23
～10億円	10	7	11	7	15	11
～50億円	20	13	22	14	19	14
50億円～	10	7	13	8	12	9
開示しない方針	39	-	39	-	45	-
無回答	7	-	9	-	30	-
金額開示企業数	151	-	157	-	137	-
n数	197	-	205	-	212	-

出所：東京財団

きないが、支出額が相対的に高い3つのグループで減少傾向が見られるということは、おそらく、全体的な支出総額も減少傾向にあるだろう。

また、「無回答」の数が減ったことにも注目したい。それにより、金額開示率は、64.6%（前々回調査）⇒76.5%（前回調査）⇒76.6%（今回調査）と上昇している。CSRレポートの発行状況など、これまでにも「CSR活動の見える化」には進展が見られたが、CSR支出額の開示にも積極的な企業が増えているということは、透明性確保などの観点からも評価されるべき点である。

なお、このデータはCSR支出の絶対額を比較したものであり、企業規模との相関は加味していない。したがって、回答企業の規模を考慮に入れないままこの変化だけを見て、「日本企業のCSR支出が減少している」と断言することはできない。しかしながら、少なくとも、本調査に回答した企業のCSR支出の傾向は、少額化にある。その原因としては、CSR活動の経験の蓄積によって絞り込みや効率化が図られた結果かもしれない。あるいは、日本企業の多くが、単にCSR活動そのものを縮小した結果かもしれない。この要因の追究については、次回の企業調査内容を設計する際の課題とさせていただきたい。

分析の最後となるのが、CSR活動の自己評価だ。日本企業は自社のCSR活動をどう評価し、何を課題と考えているのだろうか。

図表26は、今回調査と前回調査における、自社CSRに対する評価状況の結果を表にしたものである。

前回調査と比較して変動が目立つのは、まず、「CSR活動の評価ができた」と

図表26：自社CSRに対する評価状況

	肯定 (まったくそう思う・ そう思う)		否定 (まったくそう思わない・ そう思わない)		わからない		無回答	
	今回調査	前回調査	今回調査	前回調査	今回調査	前回調査	今回調査	前回調査
	社会の要請にかなった社会課題の設定が行えた	78	76	16	13	5	7	2
社会課題の解決に向けてさまざまなCSR活動を実施できた	73	73	21	18	4	6	2	3
CSRを推進する目標設定ができた	67	68	24	8	6	6	3	19
CSR活動の評価ができた	54	65	36	10	8	8	3	18
CSR活動の内容をわかりやすい形で対外発信できた	79	79	15	13	4	4	2	3
ステークホルダーとの対話を進めることができた	71	69	23	22	5	5	2	4
NGO・NPOとの協働を進めることができた	50	60	41	33	8	4	2	4
CSRの理解を深め、関心を高める社内研修・教育ができた	57	58	35	34	6	4	3	4
CSR活動を行う予算を十分に確保できた	35	40	51	46	12	10	2	4
社会課題の解決に寄与した	71	69	18	14	10	14	2	3

単位：%  
n=197社（今回調査）、205社（前回調査）

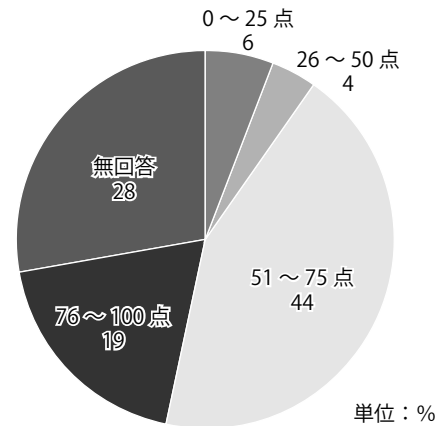
出所：東京財団

「NGO・NPOとの協働を進めることができた」の肯定率の低下である。両者とも10%程度の低下が見られる。一方で否定率の方だが、特に、「CSRを推進する目標設定ができた」と「CSR活動の評価ができた」の否定率が大きく上昇している点が目立つ。「NGO・NPOとの協働を進めることができた」の否定率にも上昇傾向がある。全体として見れば、自社CSRに対する評価は、前回調査時に比べれば、若干、厳し目になっている。

また、今回調査では、新たに、回答企業に自社CSRについて100点満点で評価してもらった。その結果、回答企業全社平均では、62.5点という数字が出た（図表27）。

では、自己採点結果の分布状況はどうだろうか。図表27で示したように、一番多い回答が「51～75点」の間であった。44%の企業が、自社CSRについてこの幅で評価している。ちなみに、100点満点を付けた企業は2社である。この2社は、業種も企業規模も大きく異なる。CSR関連支出の額も格段に違う。しかし、両社ともステークホルダーとの対話や協働を積極的に進めていることで共通している。こうした外部とのやり取りから得られた手応えが、自社のCSR活動に胸を張って100点満点といえる状況をつくり出しているのかもしれない。

図表27：自社CSRに対する自己採点



	自社評価				n=197社		回答企業 全体平均点
	0～25点	26～50点	51～75点	76～100点	回答	無回答	
回答企業数(社)	11	7	87	37	142社	56社	
割合(%)	6	4	44	19	72%	28%	62.5点

出所：東京財団

### 3. まとめ

冒頭のタイトルで示したように、今回の調査分析では、「対話と協働」の状況を重点的に取り上げた。順を追って、明らかになった事項を振り返ろう。

まず一つ目が、「SDGsが日本企業に与えた影響は限定的であった」という点だ。日本企業の約8割は、SDGsの発効を原因とするマテリアリティの変更を行っていない。さらに、SDGsの発効によって新たに認識した社会課題も多くない。では、日本企業がSDGsの発効という国際社会の動静を無視していたのかといえばそうではない。前回の調査結果から見ても、SDGsそのものへの関心は高かった。要は中身の問題である。SDGsという存在や意義には大いなる関心を有していたものの、その中身（17目標）の多くが日本企業にとって既知の領域であったがゆえに、マテリアリティの変更というCSR活動の根本を揺るがすまでには至らなかったのだろう。良くいえば、日本企業のCSRの成熟化を示しているし、悪くいえば、日本企業のCSRの硬直性を示す現象だ。

これに加え、日本企業のCSRが解決目標として重要視し、解決に向け実際に努力している社会課題にも固定化の兆しが見られる。つまり、「取り組み率の高い社会課題」と「取り組み率の低い社会課題」が、ほぼ決まりつつある。繰り返しにな

るが、日本企業のCSRに必要なのは、シンプルな表現だが、「視野を広げていくこと」に尽きる。

二つ目は、「ステークホルダー対話の実施率は極めて高いが、その対話相手には偏りがある」という点だ。過去3年分の調査結果を振り返ったことで、日本企業のステークホルダー対話の実施率が極めて高いレベルで推移していることが明確になった。企業とステークホルダーとのパイプは、確かに繋がっているようだ。

しかし、対話の相手を詳しく検証すると、「NGO・NPO」といったいわゆるソーシャルセクターとの対話が少ない。もしかすると、日本企業はNGO・NPOに対して一種の見えない恐怖感を抱いているのではないかと。そしてそれは、相手に対する情報が不足しているからではないだろうか。『CSR白書2015』の海外事例<sup>7</sup>で示したように、海外企業の中には、NGO・NPOといったソーシャルセクターの情報を収集し、テーマに合わせて適切な対話相手を選択しているところもある。そうした企業は、NGO・NPOと対話し、つながることを恐れていない。情報の少ない相手と対話することは誰でも難しい。まずは、情報収集と蓄積が必要ではないか。

三つ目は、「ソーシャルセクターとの協働実施率が減傾向にある」という点だ。それだけではない。総体的には、日本企業がソーシャルセクターとの協働に寄せる期待感も弱まっている。この要因を探ることは、現時点では難しい。営利追求を旨とする企業と、非営利組織であるNGO・NPOとが、ずっと同じ方向を向いて手を携えて歩いていくことは、根本的に難しいのかもしれない。しかし、企業は社会課題解決に対して万能ではない。足りない知識も能力もあるだろう。ソーシャルセクターをパートナーとして肯定的・積極的にとらえていく必要がある。今後企業は、自らがノード（結節点）となり、ソーシャルセクター同士をつなぐという意識が求められるのではないか。

四つ目は、「合理的配慮への対応は順調」という点だ。日本経済団体連合会（経団連）などの調査結果によれば、日本企業はコンプライアンス面への意識が高い。障害者に対する合理的配慮もコンプライアンスでとらえる企業も多いだろう。まずは、それでもいいだろう。しかし、CSRがそうであったように、いずれ障害者雇用や合理的配慮にも戦略性が問われるようになるのではないかと。そうしたときに、日本企業はコンプライアンスという従来のとらえ方を転換できるのか。その準備はいまのうちからしておくべきではないか。対応が順調であるがゆえに、コンプライアンスという枠にはまり過ぎないか、若干の懸念が残る。

<sup>7</sup> 「マークス・アンド・スペンサー：ステークホルダーとの対話を協働につなげる」『CSR白書2015』東京財団、2015年、54-62頁、「SAP：経営幹部にCSRマインドを内在化させる人材育成プログラム」同書、84-90頁。

図表28：今回の調査で明らかになったこと（まとめ）

	社会課題への関心・実践との相関性	現時点の分析・その意義等
1. SDGs発効のインパクト ● マテリアリティ変更の有無 ● CSR活動への影響	弱い ● 日本企業のCSRに織り込み済み ● 対象となる社会課題の固定化の兆し	日本企業のCSRに必要なのは、視野を広げること
2. ステークホルダー対話 ● 対話相手とその重要度	実施率は高いが相手に偏りも ● ソーシャルセクターは対話率も重要度も低い	対話相手のステークホルダーの偏り是正が必要
3. ソーシャルセクター協働 ● 実施率と期待すること	実施率と期待に遅減傾向 ● 多くの企業が実施しているが徐々に実施率が減少 ● 協働への期待も同様に陰り	企業が有するソーシャルセクターに関する情報が不足しているので、この点の改善が必要
4. 合理的配慮 ● 対応状況	順調 ● 多くの企業が合理的配慮に対応済み。法改正の影響が大きい ● SDGsの影響との差が顕著	コンプライアンス対応に優秀とされる日本企業の特徴が顕在化。今後は障害者雇用や合理的配慮の戦略化への対応も必要か
5. その他 ● 役員の多様性 ● CSR支出 ● 自己評価	● 社内からの女性役員登用は進んでいない ● CSR支出の絶対額の層に動き ● 9割近い企業が50点以上と自己評価	女性の社会的地位向上には時間を要する。CSR支出や自己評価については、今後、さらに追究する予定

出所：東京財団

最後は、CSRの一つの側面であるガバナンスの問題と自社CSR活動の自己評価である。前者についていえば、日本企業の役員の多様性確保にはまだ改善の余地があり、特に、「女性役員の社内登用は遅れている」ことが明らかになった。日本政府は近年、ワークライフバランスについて具体的な方針や目標を示し、女性の社会進出や活躍を後押しし始めている。少子高齢化社会に突入した日本にとって、労働力の確保と優秀な人材の活用は、安定的な経済成長を持続させる上でも喫緊の課題だ。新入社員から管理職を経て役員まで段階的に昇進するという、日本企業に多く見られる人事システムに則れば、女性役員の社内登用が増加していくのには、しばらく時間がかかるだろう。期待を込め、その推移を見守りたい。

また、CSRの自己評価についていえば、おおむね現状に満足しているようだ。質問に回答した142社のうち124社（約87%）が50点以上と判断している。この点についても、今後の推移や他の質問事項との関係性を分析するなどして、自己評価を高める方策について追究していきたい。以上を取りまとめたものが図表28である。

冒頭で述べたように、われわれは今回の「CSR企業調査」の結果を踏まえ、分析結果のキーワードに「対話と協働」という言葉を選んだ。スチュアート・L. ハート コーネル大学ジョンソン経営大学院名誉教授は、企業が持続可能な成長を遂げるためには、NGO・NPOを含む外部ステークホルダーと交流を深め、単なるビジ

ネス遂行だけでは得られない知識や経験を習得することが必要だと説いた<sup>8</sup>。対話と協働は、CSRの促進だけでなく、持続可能性を高めるといふ企業経営の基本戦略においても重要なキーワードとなる。こうした視点を企業のみなさんにも持ってもらいたい。

今回も多くの企業のみなさま方に、ご多忙の中アンケート調査にご協力いただいたおかげで、これだけ多くの知見を得ることができた。あらためて、ここに感謝を申し上げたい。

8 Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*, 3rd ed., Wharton School Publishing, 2010. (石原薫訳『未来をつくる資本主義 [増補改訂版]』英治出版、2012年)



第 2 部

---

対話と協働をつなぐ

# SDGs時代のCSR活動

## ——ソーシャルセクターとの協働の意味

金田 晃一

筆者は『CSR白書2014』（東京財団、2014年）において、1999～2014年の期間における日本のCSR活動の変化を概観し、「CSR活動による企業価値の保全・向上効果に対する理解が進んだ結果、グローバルに事業展開する企業を中心にCSR活動の企業経営への統合が進展している」と論じた。

具体的には、CSR活動を以下の3つの実践活動に分類し（図1）、

- ▶ 社会課題を解決・軽減する「製品・サービス提供活動」
- ▶ 自社に起因する社会負荷を低減する「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」
- ▶ 金銭寄付、製品寄贈など企業資産の無償提供に代表される「社会貢献活動」

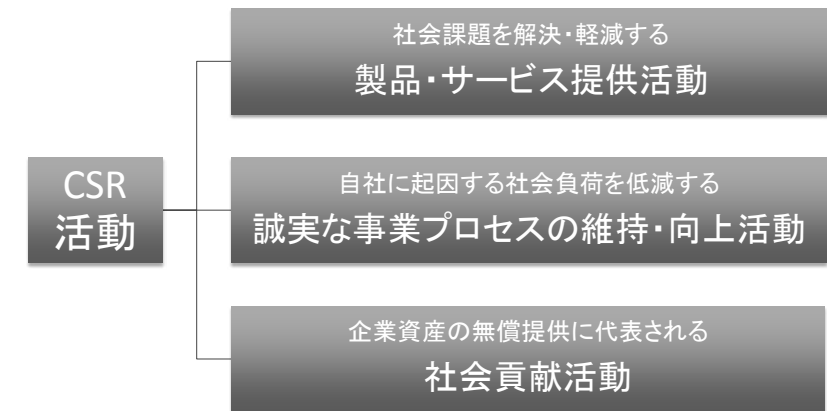
それぞれの活動の経営統合が進展する理由として、

- ▶ 新たな市場での売上に直接的に貢献する「企業価値の向上」効果
- ▶ ボイコット、ストライキ、訴訟などの事象を回避する「企業価値の保全」効果
- ▶ マーケティングやブランディングを通じた間接的な「企業価値の向上」効果を挙げた。

さらに、「グローバルな社会課題リストであると同時に、潜在市場リストでもあるPOST2015アジェンダがCSR活動と企業経営の統合ドライバーとして重要な役割を果たしていく」と述べ、POST2015アジェンダ、すなわち、持続可能な開発目標（SDGs）を含む「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」（以後、2030アジェンダ）がCSR活動と企業経営のさらなる統合を推し進める点を指摘した。

本稿は『CSR白書2014』掲載論考の続編である。2015年9月に国連で採択されたSDGsの有用性を企業価値の観点から概観した上で、日本のCSR活動に与える影響について、同様に「製品・サービス提供活動」「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」「社会貢献活動」ごとに考察することを目的にしている。最後に、CSR活動の中でも「社会貢献活動」に焦点を当て、企業がNGO/NPO等のソーシャルセ

図1 CSR活動の分類



出所：筆者作成

クターと協働して社会貢献プログラムを策定する際に留意すべきポイントについて、これまで経験した交渉現場の視点から紹介する。なお、本稿は筆者個人の見解である。

## SDGsの有用性

企業がSDGsを活用するメリットは何か。SDGsの企業向け解説書ともいえる「SDGsの企業行動指針（SDG Compass）」には、「企業がSDGsを利用する理論的根拠」として、以下の5点を挙げている（括弧内は記載内容の一部抜粋または要約）<sup>1</sup>。

- ▶ 将来のビジネスチャンスの見極め  
（革新的なソリューションを提供できる企業にとっての成長市場を示す）
- ▶ 企業の持続可能性に関わる価値の向上  
（資源の効率的な利用や持続可能な事業モデルへの転換を促す）
- ▶ ステークホルダーとの関係強化、新たな政策展開との同調  
（ステークホルダーとの信頼関係の構築を促し、法的リスクや評判リスクを回避する）

1 Global Reporting Initiative (GRI)、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)「SDG Compass: SDGsの企業行動指針——SDGsを企業はどう活用するか」8-9頁 ([https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf))。

▶ 社会と市場の安定化

(ルールに基づく市場、透明な金融システム、腐敗がなくガバナンスされた組織などの確立に向けて支援することで事業活動において発生しうるコストやリスクを軽減する)

▶ 共通言語の使用と目的の共有

(ステークホルダーとの円滑なコミュニケーションと協働を促す)

ここで挙げられている各要素を「戦略上のメリット」と「企業価値への貢献パターン」に分類した上で両者を関連付けることで、SDGsの活用による企業価値の保全・向上までの流れを整理した(図2)。SDGsを意識しながらCSR活動に取り組むことが、将来の市場への気付き、必要とされる革新的な製品やサービス、企業姿勢を含めたブランド力の強化、低コストの代替資源の利用、従業員のモチベーションの向上、操業についての地域社会からの容認、ステークホルダーとの信頼関係の強化などを通じて、最終的には、売上拡大、コスト削減、生産性向上、リスクの事前回避、リスクの事後対応力強化などの形をとって企業価値に繋がる道筋が見えてくる。具体的な事例として、ANAグループの考え方を示す。社会とANAグループの双方への影響度の観点から特定した重要課題(マテリアリティ)に対して重点的に取り組むことにより、経済的価値と社会的価値を創出することで、グループの持続的成長と、グローバル企業としてSDGsに貢献する道筋を「アニュアルレポート2017」上で開示している(図3)。

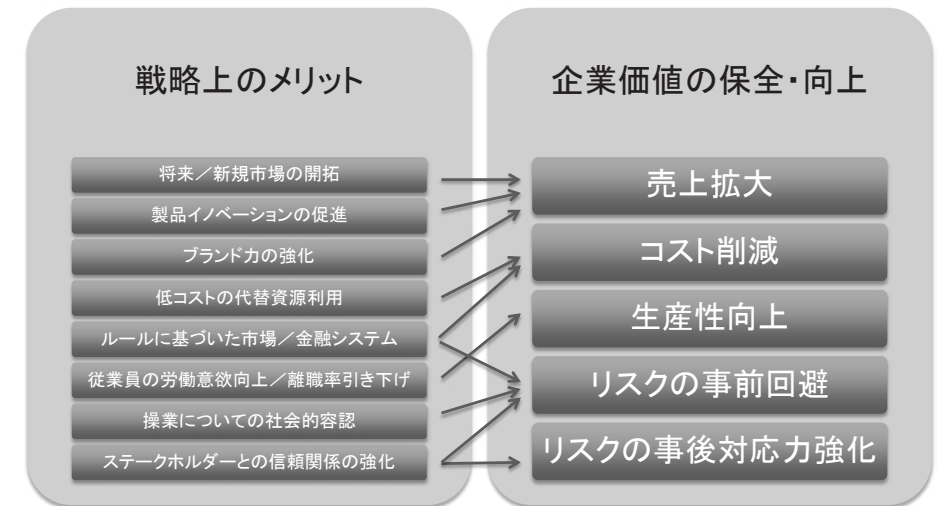
また、社会の安定化が新たな市場をつくり、透明性の高い取引ルールや金融システムが取引コストの削減や取引リスクの軽減という形で企業セクター全体に対して裨益するという指摘は重要である。SDGsは、企業に対して、ルールやシステムなどの国際公共財づくりへの参画を促している。

## SDGsが日本のCSR活動に与える影響(図4)

### (1)「製品・サービス提供活動」への影響

2030アジェンダには「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な鍵である。(中略)我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための

図2 SDGsの活用によるメリットと企業価値



出所: SDG Compassを参考に筆者作成。

創造性とイノベーションを発揮することを求める」との記述がある<sup>2</sup>。社会課題を事業機会ととらえる考え方は決して新しいものではないが、「民間企業の活動・投資・イノベーション」、すなわち、本業である「製品・サービス提供活動」が国連加盟193カ国の政府セクター、およびソーシャルセクターから期待されている、という明確なメッセージが発信されたことは、この活動に対する国際社会からの正当性、言い換えれば、「お墨付き」を得たという点で、企業セクターにとっては大きな意味がある。

2016年5月、日本政府は内閣総理大臣を本部長とするSDGs推進本部を設置し、同年12月に決定したSDGs実施指針において「SDGsの達成のためには、公的セクターのみならず、民間セクターが公的課題の解決に貢献することが決定的に重要であり、民間企業(個人事業者も含む)が有する資金や技術を社会課題の解決に効果的に役立てていくことはSDGsの達成に向けた鍵でもある。既に一部の民間企業がSDGsに社会貢献活動の一環として取り組むのみならず、SDGsを自らの本業に取り込み、ビジネスを通じて社会的課題の解決に貢献することに取り組んでおり、政府としてこうした動きを歓迎する」という考え方を表明している<sup>3</sup>。また、経済界に

2 「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」第67条(国連文書A/70/L.1をもとに外務省仮訳、29頁)。

3 「SDGs実施指針」8頁。

図3 ANAグループの考え方——マテリアリティと経済的価値・社会的価値

配慮する項目	重要課題(マテリアリティ)	主要な取り組み	
Environment	環境	▶ CO <sub>2</sub> 排出量の抑制 ▶ バイオジェット燃料導入の取り組み P.48	➡
Social	人権・D&I	▶ 人権デューデリジェンスの実施 ▶ グループ社員の啓発・教育 P.50	➡
		▶ お客様のダイバーシティに着目したサービスの開発・導入 P.52 ▶ グループ社員の啓発・教育	➡
	地域創生	▶ グループ内リソースの戦略的活用 ▶ 海外就航地域での社会貢献活動 P.54	➡
Governance	ガバナンス	▶ コーポレートガバナンス・コードへの対応 P.70 ▶ ESG投資家への情報開示	➡

出所：ANAホールディングス「アニュアルレポート2017」(https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/pdf/17/17\_00.pdf) 32-33頁。

においては、2017年2月、経団連が「Society 5.0<sup>4</sup>実現による日本再興——未来社会創造に向けた行動計画」を発表し、新たな経済成長モデルとして提唱した「Society5.0」が目指す未来とSDGsの理念は「軌を一にしている」<sup>5</sup>として、「Society 5.0」を通じてSDGs達成に貢献する考え方を示している。さらに、経団連では2017年11月に「企業行動憲章」および「実行の手引き」をSDGsの観点から改定する計画もあり、2018年以降、SDGsは日本企業に着実に浸透していくことが予想される。

SDGsの最終年は2030年、そして、社会課題を解決・軽減する製品・サービスを世界に紹介する絶好の機会ともいえる東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は、その名のとおり2020年に開催される。これら2つのイベントは、バックカasting思考に基づいたCSR活動の計画づくりや実践を促している。今後、日本のCSR活動は、創造性とイノベーションの発揮を通じて社会課題の解決・軽減を目指す「製品・サービス提供活動」を軸に、企業経営との統合を深めながら進展していくであろう。なお、そのような製品・サービスの開発やマーケティング

4 狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く第5段階の社会「超スマート社会」に向けた取り組み。日本の経済発展と国内外の社会課題の解決を両立し、快適で活力に満ちた生活ができる人間中心の社会を目指した国家ビジョン。

5 「Society 5.0実現による日本再興——未来社会創造に向けた行動計画」4頁。

ANAグループにとって		社会にとって	SDGsへの貢献
▶ 燃油費の抑制 ▶ 将来の排出クレジット購入コストの抑制 ▶ 環境リスク回避による評判の維持・向上	+	▶ 環境負荷の低減	13 気候変動に 関連する持続可能な消費と生産
▶ 人権リスク回避による評判の維持・向上	+	▶ 人権尊重社会の実現	1 貧困をなくす 2 飢餓をなくす 3 健康と福祉を 増進させる 4 質の高い教育を みんなに 5 働きがいも 経済成長も 6 持続可能な 消費と生産 7 住み続けられる まちづくりを 8 持続可能な エネルギーを 確保 9 産業と雇用 創生の促進 10 人や国の不平等を なくす 11 住み続けられる まちづくりを
▶ 新規需要の創出による収益力向上 ▶ 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化	+	▶ 共生社会の実現	10 人や国の不平等を なくす 11 住み続けられる まちづくりを
▶ 新規訪日需要の創出による収益力向上 ▶ 国内線事業の収益性の維持・向上 ▶ 国際線事業の収益拡大	+	▶ 地方経済の活性化 ▶ 国際交流の促進	8 持続可能な 消費と生産 9 産業と雇用 創生の促進 11 住み続けられる まちづくりを
▶ 健全かつ効率的な事業運営の実践	+	▶ 健全な株式市場の維持・発展	12 つくばない つぎを創る

には、ソーシャルセクターからの協力が必要になることは言うまでもない。

## (2) 「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」への影響

他方、SDGsには、企業にとって心地よい響きの目標やターゲットだけが盛り込まれているわけではない。「強制労働」「現代の奴隷制」「人身売買」「差別的な慣行」「廃棄物管理」「気候変動」「海洋汚染」「破壊的な漁業慣行」「劣化した森林」「動植物種の密猟および違法取引」「汚職や賄賂」など、研究・開発・調達・生産・広告・宣伝・マーケティング・販売・廃棄などの事業プロセスにおいて、企業が生み出す可能性のある負のインパクトを表す事象についても各所に盛り込まれている。

上辺だけの活動でSDGsへの貢献を強調する「SDGsウォッシュ」や既に取り組んでいることに対する単なる「SDGsタグ付け」などの行為に対して、ソーシャルセクターからは批判的な声上がり始めている<sup>6</sup>。2016年11月14日に開催された第5回国連ビジネスと人権フォーラムにおける基調講演で、ハーバード大学のジョンG. ラギー教授は、企業にとって都合のよい一部のテーマだけを取り上げて負の側面

6 持続可能な開発に関するハイレベル政治フォーラム (HLPF) に関する NGO・外務省意見交換会 (2017年5月11日) 資料22頁より。

に触れない「チェリーピッキング（いいとこ取り）」について懸念を示した<sup>7</sup>。SDGsを推進するにあたり、企業は売上に直結する「製品・サービス提供活動」に着目しがちではあるが、「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」は「製品・サービス提供活動」を進めるにあたっての前提条件であることを認識しておく必要がある。特に、人権に対する取り組みはすべての企業が果たすべき基本的責任であり、SDGsは実質的に企業に対して人権デューデリジェンスを導入するよう求めている。

日本では、2016年4月、SDGsの達成のために、幅広い市民社会のネットワークづくり、および政府・国会などとの対話を促進することを目的とした「SDGs市民社会ネットワーク（SDGsジャパン）」が発足した。SDGsが掲げる各課題について、日本のNGO/NPOの幅広い連携や協力を促進し、企業との連携も図っていくとしている。また、日本の国際協力NGOのネットワーク組織である「国際協力NGOセンター（JANIC）」も、企業を含む多様なステークホルダーをパネリストに迎えたSDGs関連のシンポジウムを開催するなどSDGsの達成に向けた取り組みに積極的である。ソーシャルセクターとの建設的な対話を進めることは、企業価値の保全の観点から重要なアクションである。

### （3）「社会貢献活動」への影響

金銭寄付、製品・サービスの無償提供、技術、施設、設備、ネットワークの無償提供、従業員ボランティア活動支援、企業財団活動支援などに代表される「社会貢献活動」は、「製品・サービス提供活動」や「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」と比較すると経営戦略との統合度は低い<sup>8</sup>。しかし、SDGsの採択によって「社会貢献活動」は、以下に示す2つの観点から、より本業支援の色合いを強め、経営戦略との統合を深めている。

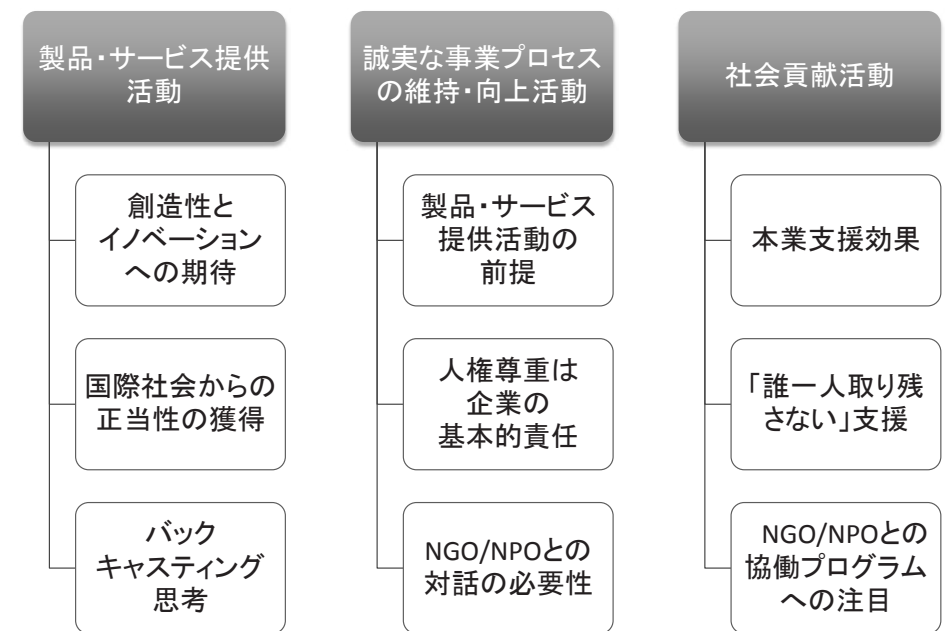
元来、「社会貢献活動」は、自社の企業価値の向上への道筋を考えた上で、対象となる社会課題を選択するなどの戦略性を持つことで、製品やサービスのマーケティング活動や企業のブランディング活動としても活用できるが<sup>9</sup>、先に述べたように、SDGsが社会課題の解決・軽減に向けた「製品・サービス提供活動」に“お墨付き”を与えたことにより、これに影響される形で「社会貢献活動」についても本

7 一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大阪）のウェブサイト掲載「第5回国連ビジネスと人権フォーラム基調講演」テキスト・日本語訳参照。

8 金田晃一「企業経営とCSR」『CSR白書 2014』東京財団、2014年、180頁を参照。

9 マイケル E. ボーター、マーク R. クラマー「競争優位のフィランソロビー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年3月号、フィリップ・コトラー、ナンシー・リー『社会的責任のマーケティング』東洋経済、2007年、166-200頁を参照。

図4 SDGsが日本のCSR活動に与える影響



出所：筆者作成

業支援の傾向が強まっている。筆者が座長を務める経団連の社会貢献担当者懇談会では、2017年3月に「SDGsについて日本企業における対応を考える」をテーマに会合を開催したが、議論の中心は本業との連動性であった<sup>10</sup>。

さらに、「社会貢献活動」は「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」を下支えすることで本業を支援する効果もある。これまでは、企業が不祥事を起こした際の事後的なリカバリー策として「社会貢献活動」が活用されるという印象が強かったため、「贖罪」というレッテルを貼られることがあった。しかしSDGsの時代には、自社の事業プロセスを見直して自らが作り出していると認識した課題に対しては、それが深刻化する前に、改善活動としての「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」と併せて、課題の解決・軽減に資する「社会貢献活動」を進めることで、本業を支援することができる。

具体的な「社会貢献活動」の活用例としては、「社会課題の解決・軽減を目指して開発中の商品を将来の市場候補地に無償提供し、フィードバック情報を開発に活かしながら、将来の消費者に対して製品名や会社名をPRする」「従業員を途上国の

10 「週刊 経団連タイムス」2017年3月30日号。

地方自治体やNGO/NPOのオフィスに派遣して現地の社会課題の解決・軽減に貢献しながら、将来の事業機会を探る」「基金や企業財団を創設して広範囲な資金助成プログラムを展開することにより、各地のNGO/NPO・研究者・学者などのキー・オピニオン・リーダーとのネットワークを構築する」「NGO/NPOへの寄付を通じてサプライチェーン上で関係する工場や農村の従業員に対するエンパワーメント・プログラムを実施する」などが挙げられる。このようにSDGsは、「社会貢献活動」に対して「製品・サービス提供活動」や「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」を側面支援する役割を与えている。

他方、「社会貢献活動」は「誰一人取り残さない」という考え方の実践アプローチとして、今後、注目される可能性がある。「誰一人取り残さない」というコンセプトを実践するために、2つのアプローチがあると理解している。創造力、イノベーション、テクノロジーなどを通じて、さまざまな便益をこれまで届けられなかった数多くの人々に対して広範囲に届けるという「インパクト重視」のアプローチ、そして、目の前に課題を抱えている人々がいることを知った場合、その知っている範囲内で人々を一人も取り残さずに救うという「確実性重視」のアプローチである。前者は、市場メカニズムを通じ大勢の人々にアウトリーチする「製品・サービス提供活動」が得意とするアプローチである一方、後者の文脈では「社会貢献活動」に重要な役割が与えられている。特に、現場をよく知るNGO/NPOと実施する社会貢献プログラムは「誰一人取り残さない」を進める手法として再評価されるべきである。確かに、一過性、救われる人々の数が限定されること、受益者の支援慣れなどさまざまな批判はあるが、社会的に弱い立場にある取り残されそうな人々を少人数でも見出し、個々人のニーズに対応した、いわゆる人々に「寄り添った」形で支援する「確実性重視」のアプローチは、SDGsの趣旨に即したものである。

## SDGs時代の社会貢献プログラム

筆者はこれまで4つの異なる企業で18年間にわたり、「社会貢献活動」を含むCSR活動に携わってきたが、この間には、協働の難しさにも直面し、対話の途中でプログラムの企画が頓挫する経験もした。既に述べたように、SDGs時代の「社会貢献活動」は本業支援の傾向を強めると同時に、「誰一人取り残さない」コンセプトを実践するために、NGO/NPOとの協働プログラムに注目が集まる。本稿の最後に、より多くの質の高い本業支援の協働プログラムが実践されることを期待して、プログラムの策定プロセスにおける企業セクターがおさえておくべきポイントについて述べる。

### (1) 対話の初期段階で自社が得たいメリットを伝える

社会貢献プログラムを策定したい企業は、パートナーとなるNGO/NPOに対して、プログラムを通じて自社が獲得したい「企業側のメリット」、すなわち、本業支援の観点について、対話の初期段階で説明しておくことが重要である。このプロセスを踏むことで、その後の対話がより円滑に進み、プログラムの完成度も高まる。「企業側のメリット」は、ステークホルダーとの関わりの中から創出される。例えば、社会一般との関わりからの「レピュテーションや知名度の向上」、顧客との関わりからの「売上の増加やファンの獲得」、社員との関わりからの「生産性の向上やイノベーションの発揮」、国際機関や政府との関わりからの「正当性の獲得や公的ファンドの活用」などが挙げられる。以下は、その一例であり、具体的な推進例についても併せて記載する。

#### ▶ 社会との関わり：レピュテーションや知名度の向上

対象とする地域（国際社会全体、日本国内、活動地域）、アピールしたいプログラムの特徴（インパクトの大きさ、モデルのユニークさ）、情報発信メディア（マスメディア、ソーシャルメディア、口コミ）などを明確にして戦略を考える。プログラム名に企業名を入れるか、中間支援組織と協働するか、また、助成金プログラムの場合は、公募型助成にするか、計画型助成にするかという選択肢も事前に検討しておく。

#### ▶ 顧客との関わり：売上の増加やファンの獲得

将来の顧客獲得に向けた製品・サービスの無償提供、現在の顧客獲得のためのコーズ・リレーテッド・マーケティング（例：売上連動型寄付）など多様な戦略がある。このほかにも、顧客参加型プログラムには、協働プログラムの現場に顧客がボランティアとして参加できるようなタイプや、顧客の寄付に企業が同額マッチング寄付を行うタイプ、企業が支援するNGO/NPOを顧客に選択してもらうタイプなどがあり、これらを通じてファンの支持を集めることも可能である。

#### ▶ 社員との関わり：生産性の向上やイノベーションの発揮

将来の優秀な社員の採用、現在の社員のモチベーションや求心力の向上に寄与する。寄付プログラムを従業員投票で決める、従業員の寄付と同額の寄付をマッチングファンドとして企業が行うことなどにより、従業員のオーナーシップ感やリーダーシップ感を醸成するアプローチがある。協働プログラムの現場への社員参加をダイバーシティ研修の一環として推進することで、イノベーションを創出しやすい環境をつくることも可能である。社員の自主的な社会貢

献組織とNGO/NPOとのつなぎ役を行う方法もある。

▶国際機関・政府との関わり：正当性の獲得や公的ファンドの活用

国際的なキャンペーンや実施国政府の国家戦略との連動性を確保することで、社会貢献プログラムの正当性や社会的なコース（大義）を獲得し、プログラムの推進力を高める。国際機関・政府と共同ブランディングをする方法もある。インパクト拡大のために、国際機関・政府のファンドを活用することなども視野に入れる。

## （２） 対等性を維持し補完性を見出す

例えば、企業がNGO/NPOに協働プログラムの策定について相談をする際、細部にまで作り込んだプログラム案を持ち込み、それを変更の余地なく押し通そうとすると問題が発生する。NGO/NPOは企業のパートナーとしての資質に疑問を持ち始め、「企業はNGO/NPOを事業の下請けと見ている」と判断するかもしれない。対話の際にはNGO/NPOとの対等な関係性を常に意識しながら、プログラムを一緒に作り上げていくというスタンスを維持することが重要である。

これまでの経験と反省から、まずは、企業側から、「解決・軽減したい課題」と「提供できるリソース」の2点、そして可能であれば、3点目として、想定している「実施アプローチ」を提示することから始めると、その後の対話が円滑に進む。参考までに、これまでNGO/NPOに実際に提示した課題のうち、プログラムとして実施にまで至った例を分野別に示す。

▶教育：

- ・AV機器を活用したアジアの子どもたちの識字率向上<sup>11</sup>
- ・金融の仕組みを活用したインドネシアとフィリピンにおける教育アクセスの向上<sup>12</sup>
- ・自社施設を活用した日本の大学生向けサステナビリティ・カレッジの開校<sup>13</sup>

▶健康・医療：

- ・アジアの子どもたちが直面する保健医療アクセス課題<sup>14</sup>

11 教育テレビプロジェクト（中村陽一、日本NPOセンター編『日本のNPO 2001』日本評論社、2001年、108頁）。

12 ソニーアジア基金（中村・前掲注11、108頁）。

13 ダイワJFS・青少年サステナビリティ・カレッジ（日本経済団体連合会自然保護協議会編著『環境CSR宣言 企業とNGO』同文館出版、2008年、53頁）。

14 タケダ・Plan保健医療アクセス・プログラム（『月刊グローバル経営』2013年7・8月合併号、日本在外企業協会、14頁）。

- ・アフリカ複数国を対象とした三大感染症に関する医薬品以外での10年間支援<sup>15</sup>

- ・日本国内に埋もれている公的支援体制が脆弱な保健医療課題<sup>16</sup>

▶被災地支援

- ・マイクロファイナンスを活用したスマトラ地震被災者の生活再建<sup>17</sup>
- ・助成金を活用した10年間にわたる東日本大震災の被災者支援<sup>18</sup>
- ・無償航空券を活用した熊本地震の復興支援リーダーの育成<sup>19</sup>

▶環境保全

- ・世界遺産周辺地域の生態系保全<sup>20</sup>

▶NPOの基盤強化

- ・日本のNPOのリーダー育成のための人件費・研修費に限定した支援<sup>21</sup>

NGO/NPOは社会課題に関する専門性があり、現場経験も豊富である。そこで、次の段階は、NGO/NPOから、より焦点を絞った課題の設定や具体的な解決・軽減方法などに関する提案を受ける。このあたりから、企業とNGO/NPOの相互補完性を意識した対話が始まる。その後は、想定される活動の実績（アウトプット）、成果（アウトカム）、社会への波及効果（インパクト）、そして、それらの測定や評価方法について対話を続け、信頼関係を深めながらプログラムの内容を精緻化していく。また、同時並行で、NGO/NPOは現場での活動準備を始め、企業はリソースの確保や決裁プロセスの準備を含む各種の社内調整を始めるという段階に入る。協働プログラムの策定にあたっては、このように「対等な関係」を維持し、「補完的な関係」を見出して、互いの役割や強みを尊重し合うことが重要である。

15 タケダ・イニシアティブ（外務省『外交青書 2013』173頁）。

16 タケダ・ウェルビーイング・プログラム（塚本一郎、関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション』丸善出版、2012年、75頁）。

17 大和証券グループ津波復興基金（日本経済団体連合会自然保護協議会・前掲注13、51頁）。

18 タケダ・いのちとくらし再生プログラム（塚本・前掲注16、78頁）。

19 震災復興リーダー・コネクト・プログラム（ANAホールディングスグループ プレスリリース、2017年4月14日）。

20 ダイワCI生物多様性保全基金（日本経済団体連合会自然保護協議会・前掲注13、53頁）。

21 「ダイワSRIファンド」助成プログラム（日本経団連社会貢献推進委員会編著『CSR時代の社会貢献活動——企業の現場から』日本経団連出版、2008年、166頁）。

## 日本政府による新たな価値創造への取り組みと国際評価

### 日本政府のSDGsへの取り組み

2015年9月に国連で持続可能な開発目標 (SDGs) が採択されてから2年が経過した。ソーシャルセクター、企業セクターのSDGsへの取り組みや課題は別稿に譲り、ここでは、SDGs達成目標年限の2030年に向けた日本政府の取り組み状況を概観してみたい。

日本政府は2016年5月20日、閣議決定により内閣総理大臣を本部長、全国務大臣を本部長として、SDGsに関わる施策の実施を効果的に推進するためSDGs推進本部を設置した。

同日、第1回推進本部会合が開催され、SDGs実施のための日本の指針を策定することを決定。同時に、関係行政機関相互の機動的な連携を図るため、SDGs推進本部幹事会を設置する。

SDGs推進本部幹事会は同年9月8日、行政、企業、国際機関、NGO/NPO、有識者、各種団体等、広範なステークホルダーによる取り組みを推進していくため、SDGs推進円卓会議を本部の下に設置することを決定。

また、推進本部は、SDGsが国家計画や戦略に反映されるよう、各府省庁における各種計画や戦略、方針の策定、改訂にあたっては、SDGsの要素を最大限反映することを促進する。

同年12月22日、第2回推進本部会合でSDGs実施指針を決定。同指針は、2030アジェンダに掲げられたSDGsの17目標の実現

に向けた日本の国家戦略である。「持続可能で強靱、そして誰一人取り残さない、経済、社会、環境の統合的向上が実現された未来への先駆者を目指す」というビジョンを掲げ、「取り組みの柱」として2030アジェンダの5つのP (People, Prosperity, Planet, Peace, Partnership) に対応する8つの優先課題と施策を定める<sup>1</sup>。具体的施策としては140ほどの項目が挙げられている<sup>2</sup>。

SDGs推進円卓会議は、実施指針策定の過程で会合を2回 (2016年9月12日、11月11日) 開催し、実施指針案に対して意見を述べるとともにアジェンダの推進・実施全体に関わる事項について推進本部と連携して活動する。

2017年5月25日開催のSDGs推進円卓会議第3回会合では、7月に開催された「国連持続可能な開発に関するハイレベル政治フォーラム (HLPF)」とSDGsの地方展開に向けての意見交換を行った。

2017年6月9日開催の第3回推進本部会合では、「骨太方針2017<sup>3</sup>」においてもSDGs実施のさらなる推進が求められることを受け、本部長の指示の下、政府として、①働き方改革の実現、②地方でのSDGsの推進、③民間セクターにおける取り組みの推進、の3つの取り組みの促進と加速化を決定した。また、HLPFや国連総会などのハイレベルな場で人間の安全保障に立脚した日本のSDGsの取り組みをアピールすることとした。

### 達成状況——国際的な評価

では、こうした政府はじめ、企業セクター、ソーシャルセクターなどさまざまなステークホルダーによる日本のSDGs実現への取り組みと達成状況は国際的にどう評価されているのだろうか。

ドイツのベルテルスマン財団と国連事務総長の主導で設立されたSustainable Development Solutions Network (SDSN: グローバルな研究機関のネットワーク) は共同で各国のSDGsの達成状況をまとめた年次報告書“SDG Index & Dashboards Report”を発行している。達成度合いは国連統計委員会の承認を受けた232の公式指標 (indicator) を用いて測る。その際、本調査のために新たなデータ収集は行わず、現時点で入手可能な、または信頼できる情報源によって公表されたデータを使用する。2017年7月に発行された2017年版では国連加盟国193カ国中157カ国が評価の対象となった。評価の体系はSDG Index ScoreとSDG Dashboardとして詳細な分析を加え、ランキングを発表している。

日本はSDG Globalランキングで157カ国中11位、経済協力開発機構 (OECD) 35カ国中でも11位であった。前年は149カ国中18位だったので順位は上昇している。17の開発目標全体を通して平均したIndex Scoreも80.2/100と前年の75.0から上昇した。

ちなみに、前年同様トップ4は北欧諸国——1位スウェーデン (85.6)、2位デンマーク (84.2)、3位フィンランド (84.0)、4位ノルウェー (83.9) ——で、トップ10は全て欧州諸国である。英国16位、カナダ17位、米国42位は日本より低い評価を受けている。

SDG Dashboardは17のそれぞれの目標の達成度合いを、達成度合いが進行する順に赤⇒オレンジ⇒黄⇒緑の4色 (2016年評価で

は赤⇒黄⇒緑の3色) で表示している。

日本は、SDG Dashboardでは、目標4「質の高い教育」、目標8「ディーセント・ワークと経済成長」、目標9「産業、技術革新、社会基盤」で達成を示す緑であった。一方、目標5「ジェンダー平等」、目標12「持続可能な消費と生産」、目標13「気候変動」、目標15「陸上の資源」、目標17「パートナーシップ」の5目標では達成にはほど遠く、大幅未達を示す赤。他の9目標は黄とオレンジで、程度の差こそあれ達成には重要な課題を克服する必要性を示している。2016年と比較すると、緑は3目標と変わらず、赤は2016年には7目標であったが、2017年は5目標に減少している<sup>4</sup>。

2年連続1位のスウェーデンですら緑は7目標で、目標12、13、15が赤、他の7目標は黄とオレンジの評価であり、日本のみならずSDGs先進諸国においても17全ての目標達成への道のりは長い。とはいえ、2030年へ向けて各国の努力が実を結びつつあるといえる。

SDGsの目標1～16では、貧困や飢餓など、どれも達成が望まれる個別具体的課題が挙げられているが、目標17ではこれらの目標を達成するための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップでの取り組みを活性化することが掲げられている<sup>5</sup>。この目標は、SDGsの達成の成否を左右するといつてよいほど重要である。

SDGsを達成すれば、2030年までに12兆ドルの経済価値がもたらされるとともに3億8,000万人の雇用が創出される<sup>6</sup>。日本企業も国内外の幅広いステークホルダーを巻き込んだネットワークづくりを進め、SDGsを事業戦略に組み込み、戦略との一体化を進めることがいま、期待されている。

(寺崎 直通)



## 注

- 1 8つの優先課題と具体的施策については、持続可能な開発目標（SDGs）推進本部会合（第2回）配布資料「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針の概要」を参照（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/dai2/siryous3.pdf>）。
- 2 同上「持続可能な開発目標（SDGs）を達成するための具体的施策（付表）」（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/dai2/siryous2.pdf>）。
- 3 「経済財政運営と改革の基本方針2017——人材への投資を通じた生産性向上」2017年6月9日閣議決定（[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2017/2017\\_basicpolicies\\_ja.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2017/2017_basicpolicies_ja.pdf)）。
- 4 2016年のSDG Dashboardでは、緑＝目標4・6・9、黄＝目標2・3・8・10・11・12・16、赤＝目標1・5・7・13・14・15・17。  
アンケート調査で比較的多くの日本企業が優先課題に挙げている目標12「持続可能な生産と消費」は黄⇒赤と評価を下げている。他方、目標8「ディーセント・ワークと経済成長」は黄⇒緑と評価を上げている。
- 5 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）「持続可能な開発目標（SDGs）目標17 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」（<http://ungcn.org/sdgs/goal17.html>）。
- 6 The Business & Sustainable Development Commission, “Better Business Better World, Executive Summary,” January, 2017, p. 6, 8.

## ソーシャルセクターの立場から見た企業とのエンゲージメント

黒田かをり

持続可能性（サステナビリティ）は、21世紀の社会経済システムに求められるキーワードであり、国際社会にとっての最重要共通課題である。その背景には、気候変動や生物多様性の喪失、貧困、格差、食料問題、ジェンダー、地球1個分の生産能力を超えた生産・消費活動<sup>1</sup>など、あらゆる地球規模課題が相互に関連しながら深刻化しており、このままでは社会の持続可能性が脅かされるという強い危機感がある。2015年9月、国連総会で「私たちの世界を変革する——持続可能な開発のための2030アジェンダ」（以下、2030アジェンダ）が全会一致で採択された。この文書の中核をなすのが、17の目標、169のターゲットから構成される持続可能な開発目標（SDGs）である。

国際目標の達成に向けては、政府、企業、国際機関、NPO/NGO等のソーシャルセクターなどがそれぞれ責任を果たして取り組むと同時に、それぞれの違いを乗り越えて協働していくことが求められている。地球規模課題はどれ一つとっても単独のセクターだけでは解決し難いからだ。

本章では、企業とソーシャルセクターに焦点を絞って、両者の関係性の変化とSDGs時代の協働のあり方を考察する。

### 1. 企業とソーシャルセクターの関係の変化

かつては、利潤追求の企業と社会課題解決を目指すNPO/NGO等のソーシャルセクターとは相容れないといわれたが、ここ20～30年で両者の関係性は大きく変化している。その大きな要因は、上記した「持続可能性」への危機感の高まりである。

<sup>1</sup> WWF「生きている地球レポート2016 要約版」（[http://www.wwf.or.jp/activities/data/WWF\\_LPR\\_2014.pdf](http://www.wwf.or.jp/activities/data/WWF_LPR_2014.pdf)、2017年6月25日最終閲覧）。

1990年代から、グローバル化の進展と相俟って、気候変動、生物多様性の喪失、水問題、人権侵害、貧困などの地球規模課題の重要性が増し、社会の持続可能性を脅かす共通課題として認識されるようになってきた。グローバル化の影で、影響力を増大させた多国籍企業の行動が原因とされる環境問題の悪化や途上国に伸長するサプライチェーン上の労働・人権問題等の深刻化が露呈した。

これにいち早く反応したのが国際NPO/NGOで、企業の社会的責任（CSR）への要請を世界的に高める牽引力となった。

同時に、深刻化する地球規模課題の解決に向けて、企業の資金力、ビジネスモデル、イノベーションなどへの期待が高まると同時に、政府、企業、NPO/NGOなど多様なセクター間で連携して取り組む必要性が広く認識されるようになった。

2000年に入ると、企業は、CSRへの取り組みを強化すると同時に、CSRを本業の中に位置付け、企業経営に組み込むようになってきた。また、ソーシャルセクターとの戦略的な関係を築くとともに、経済的価値を創出しながら社会的ニーズに対応することで社会的価値を創造する「共通価値創造」<sup>2</sup>のアプローチを取るなど、企業と社会の関係自体が変化してきた。

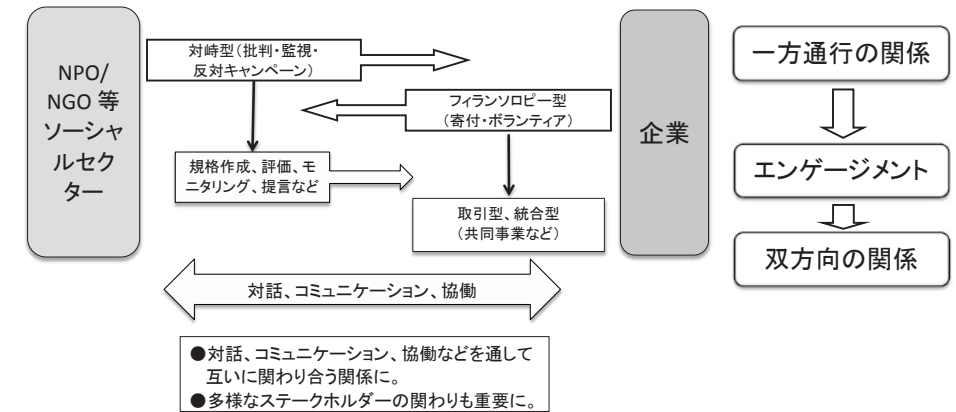
ソーシャルセクターから見た企業との関係性の変化を単純化して述べると、かつてのソーシャルセクターが企業に対して批判や監視、または商品のボイコットなどを行う「対峙型」や、企業がソーシャルセクターを支援する「フィランソロピー型」といった「一方通行」の関係から（あるいは、そもそも企業にとりたてて関心を持たないソーシャルセクターも多かった）、近年では持続可能な社会の構築に向けて、ソーシャルセクターが企業に働きかけ（エンゲージメント）を行う、つまり、対話などを通じてコミュニケーションを確立する、さらに一歩進めて協働するといった双方向の関係性が多く見られるようになった<sup>3</sup>。もともと、「対峙型」や「フィランソロピー型」がなくなったということではない。実際、戦略的にさまざまな形で企業にエンゲージメントを求めるソーシャルセクターも多く、両者の関係はより多様化しているといえるだろう。図表1は企業とソーシャルセクターの関係の変化のイメージを表したものである。

次に、持続可能な社会構築を目指して、ソーシャルセクターが、企業とどのようにエンゲージしているのかを詳述する。

2 マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、14-24頁。

3 「第5章 企業との関係を知ろう」、澤村明、田中敬文、黒田かをり、西出優子『はじめてのNPO論』有斐閣、2017年、91-108頁。

図表1 企業とソーシャルセクターの関係の変化



出所：筆者作成

## 2. ソーシャルセクターによる企業とのエンゲージメント

NPO/NGO等のソーシャルセクターは、従来、企業行動による負のインパクトの是正を求めて企業に働きかけをすることが多かった。なぜなら、多くのNPO/NGOは、先住民、女性、障害者、性的マイノリティ（LGBTI等）、児童労働をさせられている子ども、企業のサプライチェーンの中で長時間労働や強制労働をさせられている労働者、資源採掘や農業生産のために土地収奪をされる農民など、社会的に弱い立場にある人やグループの権利擁護や支援活動をしているからである。しかしながら、最近では、第1節で言及した共通価値創造において企業と協働するソーシャルセクターも増えている。共通価値創造においても、環境保護や脆弱な立場にある人々の視点が求められるからである。SDGsが「誰一人取り残さない（leave no one behind）」を最重要テーマに掲げていることもこの流れを加速化しているといえるだろう。

### （1）ソーシャルセクターによる企業への働きかけ

先述したように、ソーシャルセクターが企業行動への監視や批判を行い、企業や社会に対して声を上げ、行動したことは、企業の社会的責任（CSR）を国際的に押し進めるきっかけとなった。

環境問題での象徴的な事例としては、1989年に、エクソンモービルの石油タンカー、バルディーズ号がアラスカ沖で座礁、大量の原油を流出させ沿岸部に甚大な環境被害を与えた事故をめぐる動きがある。この事故を受けて、企業の環境対応を求めるNPOや研究者は、CERES（セリーズ）という連合体を立ち上げ、企業が環

境に対して守るべき社会的責任原則「セリーズ原則（当初はバルデイズ原則）」を策定した<sup>4</sup>。日本においてもこの原則を日本企業に要請することを目的に、1991年バルデイズ研究会が立ち上がり、環境への関心が一気に高まった。なお、セリーズが母体となり、のちにCSR報告書のガイドラインをつくるグローバル・リポーティング・イニシアチブ（GRI）が発足した。

労働・人権問題での有名な事例は、1990年半ばに起きた最大手スポーツ用品メーカーのナイキに対する不買運動である。同社は、再三、東南アジアの下請け工場での児童労働や低賃金労働を改善するよう指摘を受けていたが、取引先の問題だとして取り合わなかった。これに人権団体やNPOが反発、学生や消費者を巻き込む大規模な不買運動が展開され、同社は収益が落ち込み、企業イメージも大きく損ねた。結果、同社は、サプライチェーンにおける企業行動規範を設け、従業員の労働環境を改善することを約束した<sup>5</sup>。これをきっかけに企業や業界ごとのサプライチェーンにおける行動規範作成の動きが加速化した。

## （2）マルチステークホルダー連携による企業行動指針の作成

このころから、企業に対して単に批判するだけでなく、行動規範策定に関与してCSRを推進する活動に積極的に関わるソーシャルセクターが増えた。ソーシャルセクターが主導した行動規範やガイドラインには、当初、児童労働問題解消を議論するために集まった多様なステークホルダーが作成した国際労働人権規格のSocial Accountability 8000 (SA8000)、複数のNGO、労働組合、企業の三者で結成された倫理貿易イニシアチブ（ETI）が作成したETIコード、先述のGRIが作成したグローバル・リポーティング・ガイドライン、CSR報告書への保証基準を定めたAccountAbility1000 (AA1000) などがある。これらは、ソーシャルセクターが主体となり、企業を含むマルチステークホルダーの参画を得て作成されているのが特徴である<sup>6</sup>。ほかにも国際標準化機構（ISO）が2010年に発行した社会的責任の手引き書、ISO26000の策定にも、NPO/NGOは主要なステークホルダーとして積極的に関与した。

また、ソーシャルセクターは、環境や社会の一定条件をクリアして生産・加工されている商品に認証を与える制度の構築にも積極的に関与した。主な国際認証としては、国際フェアトレードラベル機構（FLO）による商品認証制度、世界フェア

4 長坂寿久『NGO・NPOと企業協働力——CSR経営論の本質』明石書店、2011年。

5 澤村・前掲注3。

6 澤村・前掲注3。

トレード連盟（WFTO）の団体認証制度などがある。ほかにも、森林管理協議会（FSC）の森林・木製品認証制度や海洋管理協議会（MSC）の漁業資源認証制度、持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）などがあり、これらは環境NGOが主体となり、企業を含む関係団体など多様なマルチステークホルダー・プロセスで協議を重ね、開発しているのが特徴である。

## （3）CSR評価への参画

ソーシャルセクターによるCSR推進には、評価機関や調査機関との連携もある。社会責任投資（SRI）とは、企業のCSR経営を評価して行う投資であり、1990年代から欧米を中心に急速に市場が拡大してきた。近年では特に環境・社会・ガバナンス（ESG）投資として企業のCSRが評価されている。SRIの投資情報を提供する評価機関はNPOにより設立されたものも少なくない。SRIの代表的な調査・評価機関であるEIRIS（アイリス）は、非営利組織であると同時に、世界的なNGOとのネットワークを有し情報を得ている<sup>7</sup>。また、企業の気候変動対策と情報開示を求めることを目的に世界の主要な機関投資家らが2000年に非営利組織として設立したカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（現在はCDP）には、世界の主要SRIのほとんどが参画している。

1990年代終わりには、金銭的価値だけでなく、社会的価値を適切に評価することで事業への投資価値を判断するための社会的投資収益率（SROI）が開発される。その後さらに発展してきているが、日本でも非営利組織SROIネットワークジャパン<sup>8</sup>が発足し、SROIの情報提供や研修などを実施している。

さらに、企業の公表データ等を指標に照らしてその企業の人権や環境への取り組みを評価、公開する手法がある。国際NGOのオックスファムは、世界大手の飲料・食品会社を評価するプロジェクト「ビハインド・ザ・ブランド」<sup>9</sup>を2013年に立ち上げた。ソーシャルメディアを活用することで、消費者を交えた双方向のコミュニケーションを可能にし、また対象企業もオンライン上で対応や発信を行なっている。オックスファムは、2017年に2013～16年の評価を分析し、各社とも総じて点数が高くなっていることを公表している。

同様の手法を用いた取り組みに、銀行の投融资方針を独自の指標で格付けするフェアファイナンスガイドがある。日本でも3つの環境NGOが協働してフェア

7 長坂・前掲注4。

8 SROIネットワークジャパンウェブサイト（<http://www.sroi-japan.org/>、2017年6月28日最終閲覧）。

9 ビハインド・ザ・ブランドウェブサイト（<https://www.behindthebrands.org>、2017年6月28日最終閲覧）。

ファイナンスガイド・ジャパン<sup>10</sup>を運営し、キャンペーンを展開している。

最近では、NPO/NGOが機関投資家と協働して、セクター別に企業の人権に関するパフォーマンスを評価する企業人権ベンチマーク（CHRB）を開発し、2016年、農産物、アパレル、採掘業の3業種98社を対象としたパイロット・プロジェクトを実施し、注目を集めている<sup>11</sup>。

#### （４）日本のソーシャルセクターの企業への働きかけ

従来、日本では、政府やソーシャルセクター、消費者など企業を取り巻くステークホルダーからのCSRへの要請は限定的であり、CSRは企業を中心に発展してきた。欧米や一部のアジア諸国に比べて、企業に積極的に働きかけをするソーシャルセクターはまだ少ないのが現状である。

日本での取り組みは、日本独自というより、国際的なネットワークに所属、あるいはそれと連携して行われるケースが多く見られる。先述のフェアファイナンスガイドはその一例である。また、早い段階から金融機関への働きかけをしているNGOに、地雷廃絶日本キャンペーンがある。人道的な立場から対人地雷とクラスター爆弾の廃絶を目指して1997年に活動を開始した同NGOは、クラスター兵器連合の傘下団体として、2009年からクラスター爆弾製造企業に対する投資を禁止するキャンペーンに参加している。

また、日本でもESG投資が広がりを見せる中、機関投資家とソーシャルセクターの対話が少しずつ始まっている。とはいえ、エビデンス・ベースで企業への働きかけを行っていくには、リソースとキャパシティ（現地における知見、経験、ネットワークなど）が極めて限られているのが現状である。こういったアドボカシー活動は、ソーシャルセクターの最も重要な役割の一つであると同時にその存在意義にも関わる部分である。この部分の補強のために、シンクタンクを含む研究機関との連携や、ESG投資を行う機関投資家との対話や協働など、他セクターとの連携がその解決の緒にもなるのではないかと期待する。

### 3. 持続可能な社会構築に向けた企業とNPOの協働

次に、企業とソーシャルセクターとが互いの違いを乗り越えて協働する事例を見てみよう。最初に、ジェームズ・E・オースティンが著書*The Collaboration*

10 フェアファイナンスガイド・ジャパンウェブサイト（<http://fairfinance.jp>、2017年6月28日最終閲覧）。

11 企業人権ベンチマーク（CHRB）ウェブサイト（<https://www.corporatebenchmark.org>、2017年7月20日最終閲覧）。

*Challenge*（協働のチャレンジ）<sup>12</sup>に整理した「連携の3段階」を紹介する。

#### （１）オースティンの企業とNPO/NGOの「連携の3段階」

第一段階は「フィランソロピーの段階」で、企業がNPO/NGOを支援する関係である。寄付や助成のほか、企業の社員によるボランティア参加、施設の提供や商品の貸与、またNPO/NGOが行うキャンペーンやチャリティイベントなどへの参加などさまざまな形態がある。最近では、企業や専門家が専門性やノウハウなどを無料で提供するプロボノ・サービスも増えている。

第二段階は「取引の段階」で、NPO/NGOと企業に相互理解と信頼関係が生まれる段階である。企業の商品の売り上げの一部をNPO/NGO支援にあてるコーズ・マーケティングや、NPO/NGOのイベントへのスポンサーシップなどがある。両者の関係には「フィランソロピーの段階」から一歩進んで双方向性が見られる。

第三段階は「統合の段階」で、双方の関係性が強まり事業統合が行われる段階である。共通のビジョンに基づく共同事業の実施や商品・デザインの共同開発なども含まれる。

この3段階については、図表1も参照されたい。この段階は、必ずしも最終点を「統合の段階」に置いているわけではなく、あくまで連携の深化・進化を表すものである。ある企業が、NPO/NGOと事業統合をする傍らで、専門家をプロボノ・サービスで派遣するといった複合型の連携が行われることは珍しくない<sup>13</sup>。企業とNPO/NGOの関係性がより戦略的になると同時に多様化しているといえるだろう。なお、本章では、この3段階のうち、「取引の段階」と「統合の段階」を協働と呼ぶ。

#### （２）日本における企業とソーシャルセクターの協働の変化

日本においても、前述したソーシャルセクターによる「企業への働きかけ」に比べて、協働の取り組みはかなり進んでいる。一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）企業行動・CSR委員会と1%クラブが、1991年から会員企業を対象に実施している「社会貢献活動実績調査」に非営利組織との関係に関する設問がある。2002～14年の3年ごとの結果を見ると、非営利組織との接点を持つ企業数は確実に増えている。具体的な関係を見ると、支援が順調に増加しているだけでなく、協働関係やNPO/NGOからの評価を受け入れる企業も増えていることがわかる（図表2）。

12 James E. Austin, *The Collaboration Challenge*, Jossey-Bass publisher, 2000.

13 澤村・前掲注3。

図表2 企業の非営利組織との関係

(単位:%)

	非営利組織との接点 がある企業の割合	非営利組織との具体的な関係		
		支援 (寄付・物品提供)	協働実施	NPO/NGOの評価 受け入れ
2002年	61	44	26	2
2005年	68	50	33	6
2008年	74	61	44	6
2011年	75	59	52	7
2014年	77	66	56	10

出所：経団連「2014年度 社会貢献活動実績調査結果」2015年10月20日、II-10頁<sup>14</sup>。

一方、NPO/NGOの企業連携に関する調査が限られている中で、外務省事業として国際協力NGOセンター（JANIC）が2016年に実施した調査に関連の設問がある。この結果は報告書「NGOデータブック2016——数字で見る日本のNGO」<sup>15</sup>にまとめられている。

それによると、2000年代以降、企業がCSRに力を入れるようになってから両者の関係性が深まり、調査研究をはじめ、近年では協働による「プロジェクト実施」が増えてきているのは経団連の調査結果とほぼ同じである。また同調査では、回答団体の約2割が「CSV型」（本章では「共通価値創造型」）の連携に取り組んでいると回答、それら団体の年間の寄付金収入の平均額は約2億9,000万円に上るという興味深い結果が示されている。一方で、「チャリティ・慈善型」（本章では「フィランソロピー型」）連携と回答している団体の平均額は約1,300万円である。つまり、企業と共通価値創造型事業を実施するには、一定規模以上のNPO/NGOでないと難しいということであろう。

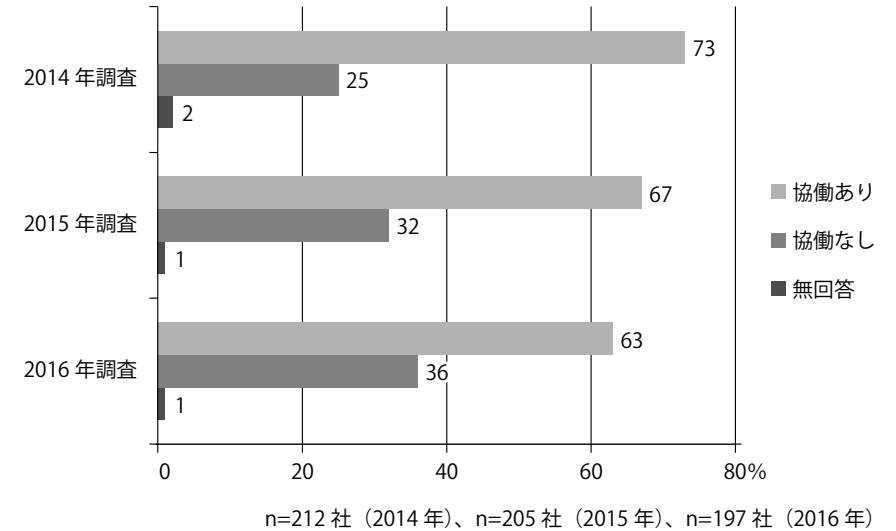
他方、東京財団CSR研究プロジェクトが2014年から毎年、一部上場企業、主要非上場企業、主要外資系企業を対象に実施している「CSR企業調査」から、NPO/NGOとの協働関係がここ数年、減少傾向にあることが読み取れる（図表3）。

2014年調査に比べると、2016年調査では10ポイントも減少しているのは興味深い。上のJANICの調査結果と合わせると、協働は進化する一方で全体の件数は減っているのかもしれない。つまり、量は減っても質が向上している、と考えることができる。企業の立場からは、NPO/NGOの活動を支援するフィランソロピー型支援から共通価値創造型にシフトしていて、相手を選択する際には一定規模以上のキャ

<sup>14</sup> 経団連「2014年度 社会貢献活動実績調査結果」2015年10月20日（[https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/089\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/089_honbun.pdf)、2017年7月4日最終閲覧）

<sup>15</sup> 外務省、国際協力NGOセンター（JANIC）「NGOデータブック2016——数字で見る日本のNGO」（<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000150460.pdf>）。

図表3 ソーシャルセクター（NPO/NGO）との協働の有無の推移



出所：「CSRを拓く対話と協働——第4回『CSR企業調査』分析」（本書31頁）を参考に筆者作成。

パシィやリソースを持ち合わせたNPO/NGOを戦略的に選ぶ傾向があると考えられる。

国内に目を向ければ、地域密着の課題解決型のNPO/NGOなどソーシャルセクターの組織基盤強化を支援する企業も増えており、企業によるソーシャルセクター支援や協働は多様化している。

このあたりは今後、研究や調査をさらに進めていく必要があるだろう。

#### 4. まとめ——SDGs時代に求められるソーシャルセクターと企業の協働のあり方

SDGs時代にあって、企業のCSR/サステナビリティや企業コンサルタントの社会への理解が深まりつつある。加えて、ESG投資の高まりを受けて、社会や環境に関する企業と投資家間の対話が増えている。早くから投資家との連携を確立してきた欧米等のNPO/NGO等ソーシャルセクターと比べて、日本では一般的にソーシャルセクターと投資家の関係はそれほど構築されていない。結果、ESG投資が盛んになっても、そこにソーシャルセクターの強い存在感があるわけではない。

このような状況において、日本のソーシャルセクターが、持続可能な社会の構築に向けて最大限の貢献をするためには、①社会で弱い立場にある人たちの参加の保

証とそれが叶わない場合はその声を届けること、②多様なセクター連携を推進すること、③市民社会の目線でのデータ収集やエビデンス・ベースでの提言をすること、などが重要である。

②に関連することで、SDGs達成に向けて、企業とソーシャルセクター双方の補完と協働の必要性をあらためて強調したい。図表4が示すように、企業とNGOのSDGs各目標への取り組みにかなりの差異が見られる。

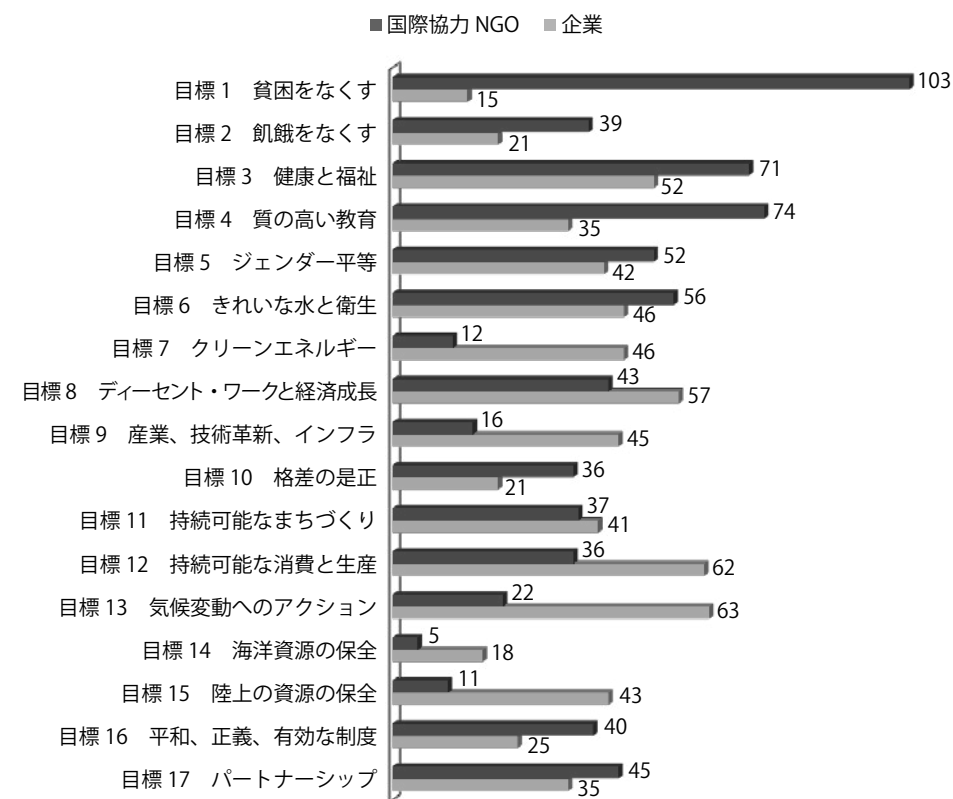
目標3「健康と福祉」、目標5「ジェンダー平等」、目標6「きれいな水と衛生」、目標11「持続可能なまちづくり」への取り組みはNGOの方が多いものの企業の取り組みとそれほどの違いは見られない。一方、目標1「貧困をなくす」と目標4「質の高い教育」への取り組みはNGOの方が圧倒的に多く、目標7「クリーンエネルギー」、目標9「産業、技術革新、インフラ」、目標12「持続可能な消費と生産」、目標13「気候変動へのアクション」などは企業の方が多い。目標達成に向けては、それぞれの強みや特徴、関心を活かした連携や補完が必要だと思われる。もちろん、企業とNGOだけではなく、政府や研究機関、労働組合、金融など他のセクターとの連携も重要である。さまざまなセクターの中でも比較的利害関係が少ないソーシャルセクターは、多様なセクターのつなぎ役となり、連携を推進する効果を持つといわれている。特に、幅広いネットワークを持つ中間支援組織等が果たす役割は大きい。

また、③の一例として、国際NGOオックスファムによる152カ国を対象にした格差を是正するコミットメントの指標化が挙げられる<sup>16</sup>。市民社会の目線で指標を作成すれば、政府統計からは見えてこない経済格差の問題が浮き彫りになるであろう。繰り返しになるが、ソーシャルセクターは、シンクタンクや研究機関などと協働して、政府統計がカバーしきれない、現場に近いデータの収集・分析等を積極的に行うことが重要である。

最後に、企業とソーシャルセクターの協働に際して以下を提案する。

- ・社会課題解決に向けて——つまり課題の特定、事業連携、ルール形成、評価等において——互いをパートナーとして位置付けること。
- ・ソーシャルセクターは現地の知識や専門性を生かす。特に、特定の国やセクター、課題等における人権リスク状況に対応すること。
- ・互いに目的を共有し、理解を深めること、正直であること。
- ・多様なステークホルダーによる取り組みを推進すること。

図表4 SDGsへの取り組み状況  
——国際協力NGOのSDGsの各目標との合致度と企業がSDGsの目標のうち海外で重視する目標の対照



出所：外務省、JANIC「NGOデータブック2016——数字で見る日本のNGO」<sup>17</sup>、企業活力研究所「社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書」（2017年3月）<sup>18</sup>の調査結果をもとに筆者作成。

- ・両者の連携を新たな価値創造に結び付けること。

SDGs時代に求められているのは、これまでの延長線上ではない「変革」である。持続可能な未来に向けて、企業もソーシャルセクターもこれまでのやり方を見直して、社会や人を中心としたイノベーションを探求することが求められている。

16 オックスファム、「Commitment to Reducing Inequality Index」(<http://policy-practice.oxfam.org.uk/our-work/inequality/cri-index>, 2017年8月14日最終閲覧)

17 外務省・前掲注15。

18 企業活力研究所「社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（2017年3月）」([http://www.bpfi.jp/act/download\\_file/98193838/71988285.pdf](http://www.bpfi.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf))。

## 評価者の立場から見た企業と ソーシャルセクターとの協働

後藤 敏彦

「協働」は用いる人の解釈によりさまざまな意味合いを持つ。英語で言い表す際にも、dialogue, communication, engagement などがそれぞれ適宜使われる。筆者は、「協働」とは、組織の社会的責任のための国際規格「ISO26000」5章3節3項「ステークホルダーエンゲージメント」に明記されている事項を内包する言葉ととらえている（図表1）。特に、「相互に有益な目的を果たすためにパートナー関係を形成する」（図表1最終行）は最も広く理解されている意味であろう。「協働」には当然「対話」も含まれる。

企業とソーシャルセクターとの対話の実施率が、他のステークホルダーとの実施率に比べて相対的に低いことについては、既に本書（26-30頁）や過去の『CSR白書』<sup>1</sup>等で指摘されている。筆者はこれまで長年にわたり、多くの企業のCSR報告書、近年増加してきた統合報告書に目を通す立場にあり、企業からの依頼でこれら報告書の第三者意見書を執筆することもあった。第三者意見書を執筆するにあたっては、企業からの説明を受け、時には従業員の話を聞き、意見交換を重ねた。こうした経験や先行研究を踏まえて、本稿では、企業とソーシャルセクターとの協働における企業側、ソーシャルセクター側、そして両者に共通する課題を考察し、今後のあり方を考えていきたい。

### 企業側の課題

まず、企業側の課題を考察する。

ステークホルダーとの対話の実施率は決して低くはない。東京財団CSR研究プ

1 東京財団発行の『CSR白書』は、本書『CSR白書2017』（2017年）のほか『CSR白書2016』（2016年）、『CSR白書2015』（2015年）、『CSR白書2014』（2014年）の計4冊がある。

図表1 ISO26000 5.3.3 ステークホルダーエンゲージメント（抜粋）

ステークホルダーエンゲージメントは次の事項に役立てることができる。

- 組織は、自らの決定および活動が特定のステークホルダーに対してもたらすであろう結果について、理解を高める。
- 自らの決定および活動の有益な影響を増大させ、悪影響を減らすにはどうするのが最もよいかを究明する。
- 組織の社会的責任についての主張が信頼されているものだと見られているかどうかを判断する。
- 組織が改善することができるよう、自らのパフォーマンスを確認することを助ける。
- 自らの利害、ステークホルダーの利害および社会全体の期待が絡む紛争を調停する。
- ステークホルダーの利害および組織の責任と社会全体に対処する。
- 組織の継続的学習に役立てる。
- 法的義務（例えば、従業員に対する法的義務）を果たす。
- 組織とステークホルダーとの、またはステークホルダー同士の利害の対立に対処する。
- 多様な観点を得ることの利点をその組織に与える。
- 自らの決定および活動の透明性を向上させる。
- 相互に有益な目的を果たすためにパートナー関係を形成する。

出所：ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility* をもとに筆者抄訳。

プロジェクトによる2016年実施「CSR企業調査」では「ステークホルダー対話の実施率は、現状、約9割の状態で高止まりしている<sup>2</sup>」。2014年同調査でも「（アンケート回答企業）全体の82%が従業員も含めたステークホルダーとの対話を実施しており、そのうち6～8割が社外との対話を実施」している<sup>3</sup>。同書で、問題は「外部のステークホルダーとの対話が社会課題ベースになっていない」ことであり、「対話の相手に関する選択」つまり社会課題に直結する傾向の高いソーシャルセクターや社会的弱者との対話を行っているか否かが、企業の社会課題に対する関心の度合いに影響する<sup>4</sup>と分析しているが、それだけではなからう。

一つは対話の目的が迷走していること。

企業は創業以来、さまざまなステークホルダーとさまざまな対話を行ってきている。それを一般に公開するのは、環境報告書を発行するようになってからである。

日本で環境報告書が発行され始めるのは1990年代前半。さらに、2000年にGlobal Reporting Initiative (GRI) によりサステナビリティ報告GRIガイドライン

2 本書26-27頁。

3 『CSR白書2015』東京財団、2015年、23頁。

4 東京財団・前掲注3、23-24頁。

初版（G1）が発行されたことで、日本でもCSR報告書が作成・公開されるようになる<sup>5</sup>。2002年は「CSR報告書元年」といえる<sup>6</sup>。

本来、対話はさまざまな課題について、さまざまなステークホルダーの知見を取り入れることや「常に変容する社会の自社に対する要請を知る」ことなどを目的に企画される<sup>7</sup>ものであろう。それがいつの間にか、報告書に記載するコンテンツを作成することが目的になってしまっているようである。対話を実施した後、得られた知見が企業活動にいかに関わり込まれてきたのかは定かではない。筆者の経験上、いくつかの事項が取り入れられていることは実感しているが、企業の中長期経営計画にたどり着くにはかなりの距離があるように推察される。

二つ目は課題の選択の偏りである。

企業がどの社会課題に取り組むのかを選択する際の問題として、『CSR白書2015』では「会社の中だけの課題を社会の課題としてはいないだろうか」と指摘されている<sup>8</sup>。これにはマテリアリティ（重要性）課題の選択についてのミスリードも大いに影響していると考えられる。

対話の中でも、かなり多くがマテリアリティ課題の特定について実施されている。これはマテリアリティ課題の選定プロセスの透明性を各種報告ガイドラインが求めているためであろう。

マテリアリティ課題の選定基準は明快である。CSR報告書に関するGRIスタンダードで、マテリアルな項目とは「組織が経済、環境、社会に著しいインパクトを与える項目、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的に影響を及ぼす項目である」（GRIスタンダード [2016] 開示事項103-1「マテリアルな項目とその該当範囲の説明」）としている。

問題は、GRIスタンダードに先立つGRIガイドライン第3版（G3, 2006年発表）のマテリアリティの定義の解釈である。

G3では、マテリアル項目・指標は以下をカバーするものと定義されていた。

- ・ the organization's significant economic, environmental and social impacts
- ・ substantively influence the assessments and decisions of stakeholders

そこで、前者を「自社にとっての重要性」、後者を「ステークホルダーにとって

5 日本における環境/CSR報告書の経緯については、後藤敏彦「環境/持続可能性報告書の現状・効果・今後」、倉阪秀史編著『環境 持続可能な経済システム』勁草書房、2010年を参考されたい。

6 サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク（NSC [元環境報告書ネットワーク]）2002年度報告書における筆者の総括。

7 東京財団・前掲注3、23頁。

8 東京財団・前掲注3、16-17頁。

の重要性」と解釈し、マテリアル課題の選択は「自社の経営に与える影響の重要性」による、との解釈が定着してしまった。それにより、「社会課題」と「自社が与える影響」との関連性、すなわち、社会課題に自社が取り組まないことで生じるリスクと取り組むことによる機会創出、といった思考に結び付きにくくなったのではないだろうか。

三つ目は、対話の相手の偏りである。

上記二つの問題が重なることにより、対話の相手は取引先、行政、自社課題に関する有識者などに偏り、社会課題を先鋭的に取り扱うNPO、NGOなどを選択することはまず控えられる。

四つ目は、四半期決算に伴う短期志向がベースにあること。

多くの企業が中期計画と称する3～5年の計画しか持っていない。これではほとんどが積み上げの必達目標になってしまい、それに縛られて長期のビジョン・目標や社会課題への対応などには思考が及ばない。例えば、温室効果ガス排出量の中長期的目標の策定状況についてさえ、環境省の調査によれば、回答企業のほとんどは5年以下の目標しか持たず、10年以上の目標を持つ企業は12.5%にすぎない<sup>9</sup>。

この状況は、スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードの導入、パリ協定の発効等で変わりつつあり、今後中長期的思考が普及することを大いに期待したい。中長期ビジョン、ゴール等を持たない企業は市場からの退出を迫られるのは必至であろう。

五つ目には、社会課題は急速に変化しているにもかかわらず、それらに十分に向き合っていないことがある。

戦前の日本の社会課題は富国強兵、殖産興業であり、営利法人のテーマは富国、殖産興業であった。戦後も「所得倍増」「一億総中流」で、いわばその時点における社会課題をほぼ成功裡に解決してきた。しかし、それ以降の世の中の動きには適応しきれていない。世界的には1980年代からのグローバリゼーションの進展に伴う先進国中間層の没落や、日本国内でも「失われた20年（30年）」による先進国ワースト2位の「格差の拡大」など、社会課題は大きく変容している。

ダボス会議を運営する世界経済フォーラム（WEF）は、ほぼ毎年「グローバルリスク報告書」<sup>10</sup>を発行している。同報告書2017年版<sup>11</sup>に掲載されている2007～17年のリスクの変遷を見ると、この10年でさえ、グローバルリスクが経済から環境

9 環境省「環境にやさしい企業行動調査結果（平成27年度における取組に関する調査結果）」（2017年3月）。

10 ダボス会議に参加する有識者へのアンケートをもとに、今後10年先を見据えて経済、環境、地政学、社会、技術の5つのカテゴリーのリスクを予測している。

11 World Economic Forum, *The Global Risks Report 2017, 12<sup>th</sup> Edition*, 2017.



に変遷してきていることがわかる（図表2）。

発生可能性と影響の大きさ上位5位に挙げられているカテゴリーを2007-08年と2016-17年で比べると、前者の合計は経済10、地政学5、社会4、テクノロジー1、後者の合計は環境9、社会5、地政学4、テクノロジー1、経済1。しかも2016、17年に影響の大きさ3位に登場する水の危機は、ここでは社会に分類されている。10年前と現在とは経済と環境が完全に入れ替わっているのである。

図表2 「2007～17年のグローバルリスクの変遷」

(1) 発生可能性

年	1位	2位	3位	4位	5位
2007	重要情報インフラの故障 テクノロジー	先進国の慢性疾患 社会	石油ショック 経済	中国経済のハードランディング 経済	資産価値の崩壊 経済
2008	資産価値の崩壊 経済	中東地域の不安定化 地政学	失敗国・破綻危機国 地政学	石油ガス価格高騰 経済	先進国の慢性疾患 社会
2016	大規模かつ非自発的移民 社会	異常気象 環境	気候変動の緩和と適応の失敗 環境	地域的影響を伴う国家間紛争 地政学	大規模な自然災害 環境
2017	異常気象 環境	大規模かつ非自発的移民 社会	大規模な自然災害 環境	大規模なテロ攻撃 地政学	大規模なデータ詐欺・データ盗難 テクノロジー

(2) 影響の大きさ

年	1位	2位	3位	4位	5位
2007	資産価値の崩壊 経済	グローバル化の抑制 地政学	国家間紛争・内戦 地政学	パンデミック 社会	石油ショック 経済
2008	資産価値の崩壊 経済	グローバル化の抑制 地政学	中国の経済成長鈍化 経済	石油ガス価格急騰 経済	パンデミック 社会
2016	気候変動緩和と適応の失敗 環境	大量破壊兵器 地政学	水の危機 社会	大規模かつ非自発的移民 社会	極端なエネルギー価格の変動 (高騰または下落) 経済
2017	大量破壊兵器 地政学	異常気象 環境	水の危機 社会	大規模な自然災害 環境	気候変動緩和と適応の失敗 環境

出所：World Economic Forum, *The Global Risks Report 2017, 12<sup>th</sup> Edition*, 2017.

## ソーシャルセクター側の課題

次に、ソーシャルセクター側の課題を考察する。

欧米諸国にはさまざまなソーシャルセクターが存在し、科学や法律、世論などを武器に、アンチ企業もしくはプロ企業活動や、自然保護、人権、腐敗防止などのテーマ別活動を行っている。新興国、途上国でも国際NGOだけでなく地元のソーシャルセクターの活動は盛んなようである。

日本の場合、ソーシャルセクターの法人形態はNPO、一般社団、一般財団等さまざまであるが、その太宗をなすNPO法人数は2017年5月末現在で5万1,608法人<sup>12</sup>に上り、決して少なくはない。にもかかわらず、社会課題解決に向けた企業とのダイナミックな協働はなかなか進まない。これにはさまざまな理由がある。

一つは、明治時代以来、ソーシャルセクターはそもそも自由に設立させない、育てない政策の下で運営されてきていたことがある。

日本の公益法人制度は、2008年に一般法人法として改正されるまでの112年間、1896年制定の旧民法に基づいていた。法人の成立については「法人は、この法律その他の法律の規定によらなければ、成立しない」（旧民法第33条）として準則主義（法律が定める要件・手続きを満たせば、当然に法人格が付与される）を掲げていたにもかかわらず、公益法人の設立については「営利を目的としないものは、主務官庁の許可を得て、法人とすることができる」（旧民法34条）と定めている<sup>13</sup>。設立しようとすればまったく基準が公表されていない「官の許可」を要した。ソーシャルセクターは永らく「人格なき」社団等として扱われたのである。

阪神・淡路大震災の復興過程で得られた教訓から、1998年に特定非営利活動促進法（NPO法）が制定されたが、これとて、設立するには「申請書を所轄庁に提出して、設立の認証を受けなければならない」。営利法人と同じく準則主義に則り一般社団・財団法人を設立できるようになったのは、最終的には2008年の新公益法人制度への改正がなされてからである。

二つ目は、人材が不足し、資金面で零細な団体がほとんどであることだ<sup>14</sup>。

職員数は中央値で7人程度、常勤有給職員は中央値で2人程度、会員数も平均値は53（中央値で17）人程度、そして収益会計で見ても平均値は年間480万（中央値で210万）円程度である。

12 内閣府NPOホームページ「認証・認定数の遷移」(https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni, 2017年7月13日最終閲覧)。

13 星野英一『民法のすすめ』岩波新書、1998年、94頁。

14 内閣府「平成27年度 特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査 報告書」2016年3月。

2011年度の寄附税制改革で、認定NPO法人はより高い税制優遇を受けられるようになった。それ以降、認定NPO法人数は徐々に拡大されてきているが、2017年5月末現在1,018法人にとどまり、全NPO法人数の2%にも達していない<sup>15</sup>。

三つ目は、多くはビジネス経験、特にマネージャー経験に乏しいことである。

思いのある人たちが薄給にもかかわらず献身的に活動しているが、企業と対等に協働できるソーシャルセクターは限られているというのが筆者の実感である。欧米では「回転ドア」といわれるように、企業とNGO間の流動性は決して低くはない。

## 両者に共通する課題

企業とソーシャルセクターの双方に共通する課題もある。

一つは、個別課題に特化しがちなことである。

企業サイドではさらに、「検討よりも実行重視」という傾向があることが既に分析されている<sup>16</sup>。

この点については、前向きな動きも見られる。筆者が関わっているグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)<sup>17</sup>ではテーマ別の分科会活動を行っている(図表3)。これらの活動は他社の取り組みを学び、議論・情報交換することによりCSRの認識レベルを上げることにつながっている。また、ここではソーシャルセクターとの交流も少しずつ行われている。個別企業とソーシャルセクターとの交流のラーニング・プロセスになっているのである。

ソーシャルセクター側が個別課題に特化しがちであることには事情がある。

NPO法人法では、特定非営利活動とは「法で定める20のいずれかの活動に該当する活動」「不特定多数かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とする活動」の両方にあてはまる活動のこと、と定義されている。つまり、第1号「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」から第20号「前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県または指定都市の条例で定める活動」までのいずれかを掲げなければ設立の認証を受けられない。NPOは社会課題に対処するために設立される組織ではあるが、活動分野、取り組む課題が法令で限定されているのである。前述したように多くは零細規模であり、自らの思いの強い個別課題を果たそうとするの

15 内閣府NPOホームページ・前掲注12。

16 『CSR白書2014』東京財団、2014年、21-22頁、『CSR白書2015』同、2015年、15頁等。

17 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) は持続可能な世界を実現するための世界的な枠組み「国連グローバル・コンパクト (UNGC)」の日本における推進母体。2017年7月20日現在、246の企業・団体が参加している。

図表3 GCNJ 2016年度分科会一覧

- ・サプライチェーン分科会
- ・環境経営分科会
- ・GCの社内浸透研究分科会
- ・レポート研究分科会
- ・関西分科会
- ・ヒューマンライツデューデリジェンス分科会
- ・人権教育分科会
- ・明日を共創る (ツクル) 分科会
- ・腐敗防止分科会
- ・防災・減災 (DRR) 分科会
- ・SDGs分科会
- ・SRI (社会責任投資)/ESG (環境・社会・ガバナンス) 分科会
- ・CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) 分科会
- ・WEPs (女性のエンパワーメント原則) 分科会

出所) GCNJウェブサイト (<http://ungcjin.org/activities/session/2016.html>)。

で精一杯である。

二つ目は、無意識のバイアス (unconscious bias) がかかっていること。

つまり、公益≒社会課題は「官≒国家」が行うものだという偏った認識である。旧民法典人事編の理由書に「社会ノ公益ヲ計画スルハ亦立法官ノ外アルヘカラス」とある。「何が公益かについては国家が判断するものであるという『公益国家独占主義』が示されているとみることができる<sup>18</sup>」。こうした認識が無意識のうちに刷り込まれている。

例えば、企業経営者や社員が「貧困撲滅などは一私企業のやることではない」などと臆面もなく語る傾向や、社会課題を正面から捉えることが少ないのも、こうしたバイアスに起因すると思われる。

また、NPO法成立以前は特に、市民団体を特殊な人たちと見なされがちであったし、いまもそうした風潮が残るのもこのバイアスから来ているものと考えられる。

財政欠乏ゆえ、国家が公益を十分果たせなくなってきたから「民間活力導入」「新しい公共」などの言葉も使われ出した面もあろうが、基本には「公益国家独占」という明治時代以来のバイアスがしっかり残っている。寄付の風土が希薄なのもここからきているのではなからうか。

とはいえ、今後、持続可能な開発目標 (SDGs) の取り組み等を通して官民とも

18 星野・前掲注13、95-96、99頁。「公益国家独占主義」は著者、星野英一東京大学名誉教授の造語。

どもこの無意識のバイアスを打ち破っていかねば社会課題解決に向けた協働は進まないであろう。

三つ目は、CSRについての認識の錯誤があることである。

社会貢献ととらえる人はいまだに多い。最近ようやく、CSRは企業の社会的責任であり本業で果たしていくものという認識に変わりつつあるが、そうした認識は一握りの経営幹部とCSR/環境部門の担当者にとどまっているのが現状である。CSRや環境保全に本業で取り組むためと思われるが、資生堂、三井物産、サントリーなど、部門や委員会の「CSR」・「エコ」を「サステナビリティ」という用語に置き換えた企業も出てきている。

NPOの側も「企業のCSRとして」と言いながら、寄付を期待する向きが多い。社会課題を協働で解決する上で、CSRについてこうした認識を持ったまま立ち向かうのは難しいと思われる。

## 今後の協働のあり方

最後に、企業とソーシャルセクターとの協働のあり方を考察する。

企業とソーシャルセクターとの協働には、図4に示すさまざまな要素の組み合わせがある。

ここでは、「中長期的課題」を「ビジネス的解決」する協働を考えてみよう<sup>19</sup>。

ビジネス的解決を目指すには、企業とソーシャルセクターの双方にとってウィンウィンの関係が続かなければならない。企業には恒常的に利潤が生み出され、ソーシャルセクターには運営費用が賄われた上で、社会課題解決に貢献できなければ活動は持続しない。ただし、初期には呼び水としての社会貢献的な寄付が伴うこともあってもよい。戦略的ドネーションという考え方である。

日本の中長期的な社会課題のひとつに、貧困と格差、特に母子家庭の貧困の問題がある。これは大企業・中堅企業・中小企業のどれもが取り組める課題である。地方の活性化と組み合わせれば、行政との協働も必要になる。日本には上述した「無意識のバイアス」はあるが、二者ではなく三者以上のパートナーシップを組めば、上下関係を相対化できる。

具体例を挙げると、企業は持続可能なサプライチェーンの構築等も目的として、母子家庭の母親を積極的に雇用する。貧困撲滅・地方活性化をテーマに活動する

<sup>19</sup> 単発的課題への協働も重要である。日立製作所が部品調達先企業のマレーシア工場で労働者の処遇をめぐる人権問題訴訟が起きた際に人権活動家を仲介に立てて解決したなど成功例などがある。

図表4 企業とソーシャルセクターとの協働に関わる要素

企業の種類：大企業・中堅企業・中小企業
グローバル企業・ドメスティック企業
課題の種類：グローバル課題・国内課題
国ベース課題・地方ベース課題
単発的課題・中長期的課題
解決方法：ビジネス的解決・フィランソロピー的解決

出所：筆者作成

ソーシャルセクターは声なき人々の代弁者として仲介の労をとる。行政は取り組みを支援して地域の活性化につなげる。貧困の克服はSDGsの目標1に掲げられており、母子家庭の貧困の克服はSDGsの目標5「ジェンダー平等、女性・女兒の能力強化」、目標8「人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）の推進」に通じる。世界の潮流に合致する取り組みでもある。

世界の中長期的課題のビジネス的解決においても、企業と現地の適切なNPO、課題によっては国際NGO、国連児童基金（UNICEF）、国連開発計画（UNDP）、国際労働機関（ILO）のプログラム「ベターワーク」などの国際機関やプログラム、さらには現地政府等との協働が中長期的な成功につながると考えられる。

いまや、企業が持続可能なサプライヤーと販路を求めて途上国に進出するのであれば、貧困の克服やディーセント・ワークの推進などの社会課題の解決に役立つのであれば持続可能ではない。その点で、森永製菓と日本のNPOエースのガーナ等の子どもの就学支援やカカオの安定調達を実現する「1チョコfor1スマイル」は良い例である。また、社会課題をビジネスで解決するために若い人たちが起業、経営するボーダレス・ジャパンの活動も実に興味深い。

企業が乗り出さない限り、こうした協働は難しいであろう。企業とソーシャルセクターとの協働の鍵は、一つは、社会課題≒公益は国家がやるものという特殊日本的無意識のバイアスを、経営トップ、中間管理者層たち自らが打ち破ることにあろう。21世紀のあるべき企業像は社会課題解決型企業ではなからうか。もう一つは、自社社員が社会活動に積極的に取り組むことを奨励することである。これにより、社員個人人のソーシャル・キャピタル（人脈の豊富さ）が高まり、企業全体のソーシャル・キャピタルが高まる。社会課題の解決が企業ブランドの向上に役立つのであれば、ソーシャル・キャピタルの向上を人事加算点としてもよいのではないか。

# 政府系年金基金の スチュワードシップ活動 —— GPIFにおける「建設的な対話」と協働

庄司 貴由

## 1. 問題の所在

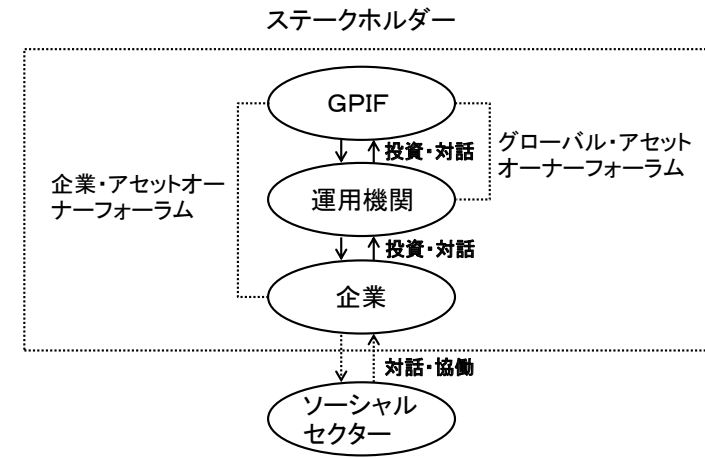
いわゆる「アベノミクス」の中で、最も注目を集めている施策の一つが年金の動向である。現世代はもちろん、将来世代も含め、どれ位の年金が得られるのか等を扱った議論は枚挙に暇がない。こうした問題意識が社会に浸透するほど注目を浴びつつあるのが、2006年4月に設置された年金積立金管理運用独立行政法人（Government Pension Investment Fund: GPIF）の管理・運営であった。

およそ130兆円（現在はおよそ140兆円）の運用資産を誇るGPIFのメカニズムをめぐっては、運用委員を務めた小幡績が詳らかにしている<sup>1</sup>。また、いくつかの重要局面に至っては、新聞などでも報じられ、国会でも取り沙汰されてきた。2017年2月10日に日米首脳会談を控え、GPIFが米国インフラ事業へ投資し、米で数十万人の雇用創出を検討している旨を「日本経済新聞」が報じ<sup>2</sup>、問い質された安倍晋三首相が「そもそも私は、GPIFにこうしろああしろと言う権限がないんですよ」と喝破したほどである<sup>3</sup>。

こうした立法院での議論そのものが、いかにGPIFの管理・運営が関心を集めているかの証左にはかならない。それでは、GPIFは、いったいどのようにエンゲージメントと協働を推し進めてきたのだろうか。中でも、スチュワードシップ（Stewardship）活動をめぐるGPIF、運用受託機関、投資先企業の間で近年行われてきた取り組みに着目しながら、論を起こしていく。確かに、本論が扱うGPIFは企業ではない。だが、社会課題の解決という観点に立った場合、GPIFもその一端

1 小幡績『GPIF——世界最大の機関投資家』東洋経済新報社、2014年。  
2 「日本経済新聞」2017年2月2日。  
3 「第193回国会衆議院予算委員会議録第6号」2017年2月3日。

図1 GPIFをめぐる関係図



出所：年金積立金管理運用独立行政法人「平成28年 スチュワードシップ活動報告」（2017年1月25日）をもとに東京財団作成。

を担う一つの法人に変わりはない。だとすれば、エンゲージメントと協働の相手であるステークホルダーにソーシャルセクターも含まれるべきである（図1を参照）。最終的には、かかる営みから、ソーシャルセクターとの連携にいかなるインプリケーションを導き出せるのかを明らかにしていきたい。

## 2. GPIFの歴史と構造——「建設的な対話」と協働の発現

GPIFの起源は、1961年11月25日に設立された特殊法人年金福祉事業団にまで遡る。ただし、年金資金運用事業が開始されるまで、四半世紀近く待たねばならなかった。当時進められていた財政投融资借入を通じた運用が、厚生労働大臣から寄託された年金資金の運用に転換を遂げるのは、2001年4月1日の年金資金運用基金設立からである<sup>4</sup>。現在では、厚生労働省（年金局総務課）を主管官庁とする独立行政法人の一角として名を馳せているが<sup>5</sup>、現在に通ずる骨格が確立されてから、比較的日は浅いといえよう。

それでは、GPIFの管理・運用はどのように施されているのか。GPIFは運用委員会を有し、厚生労働大臣から任命された委員（11名以内）で構成されている。彼らは、経済・金融の有識者で、その権限は多岐にわたる。中期計画作成への関与は

4 年金積立金管理運用独立行政法人「年金積立金管理運用独立行政法人」日付不明、2頁。  
5 年金積立金管理運用独立行政法人・前掲注4。

もちろん、年金積立金の運用や関係業務の監視、必要な時にはGPIF理事長への建議も担う存在として位置付けられている<sup>6</sup>。政治家、経済・金融の専門家を組織運営に介在させることで、GPIFは政治と市場との結び付きを担保する政策構造を成している。

言うまでもなく、GPIFそのものの株式売買や議決権行使は、運用受託機関を介して遂行される。換言するならば、GPIFから始まり、運用受託機関、投資先企業の三者関係によって、年金の運用はかねてから進められてきた。そうした構造を根本から下支えするのが、「建設的な対話」(エンゲージメント)にほかならない<sup>7</sup>。それゆえGPIFは、エンゲージメントが果たしうる機能を次のようにとらえている。

運用受託機関と投資先企業との「建設的な対話」……を促進することで、「中長期的な企業価値の向上」が「日本経済全体の成長」に繋がり、最終的に「リターンの上昇」というインベストメントチェーンにおけるWin-Win環境構築を目指すことにより、スチュワードシップ責任を果たしていく<sup>8</sup>(中略引用者)。

GPIFにとって、エンゲージメントとは、日本経済全体の底上げという協働そのものであり、いずれもスチュワードシップ活動を推進する「呼び水」なのである。いままさに、GPIFは試行錯誤の歩みを進め、いくつかのアプローチを試みている。この点を繙いていくと、別の意味でのエンゲージメントを通じた協働の方式が浮かび上がってくる。

### 3. エンゲージメントをめぐる二つのアプローチ ——企業・アセットオーナーフォーラムと グローバル・アセットオーナーフォーラム

GPIFのスチュワードシップ活動は、主として次の出来事を契機として推進されてきた。すなわち第一に、2014年5月の日本版スチュワードシップ・コードの受け入れ表明<sup>9</sup>、第二に、2015年9月の国連責任投資原則(Principles for Responsible Investment: PRI)への署名である<sup>10</sup>。その後、GPIFは体制強化にも着手する。2016

6 年金積立金管理運用独立行政法人・前掲注4、4頁。

7 年金積立金管理運用独立行政法人「平成28年 スチュワードシップ活動報告」2017年1月25日、3頁。

8 年金積立金管理運用独立行政法人・前掲注7。

9 年金積立金管理運用独立行政法人「日本版スチュワードシップ・コードの受入れについて」2014年5月30日。

10 年金積立金管理運用独立行政法人「国連責任投資原則への署名について」2015年9月28日。

年3月、組織横断的に「スチュワードシップ推進グループ」を立ち上げているが、10月には同グループを市場運用部「スチュワードシップ推進課」(専任者2名、兼務者含む7名で構成)に改組することになる<sup>11</sup>。署名活動と組織変革を行いながら、GPIFが設立し、運営を進めてきたのが、企業・アセットオーナーフォーラムであった。

これまで企業・アセットオーナーフォーラムは、2016年9月1日、2017年4月12日の二度にわたって開催されている。いずれも、幹事企業をエーザイ、オムロン、日産自動車とした上で、計8社の民間企業が参加している点ではなんら変わりはない。ただし、第2回からは、GPIFのほか、国家公務員共済組合連合会、地方公務員共済組合連合会、日本私立学校振興・共済事業団がアセットオーナーとして新たに加わっている。いまだ議事全文は非公開ではあるものの、同フォーラムの概要はエンゲージメントの大枠を伝えている。具体例としては、(1)企業価値向上に向けた戦略、(2)企業が考える「対話が成り立つエンゲージメント」、(3)GPIFを含むアセットオーナーへの期待と要望(以上すべて第1回)、(1)議決権行使等、(2)環境・社会・ガバナンス(Environment, Social, Governance: ESG)、および持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)等(以上すべて第2回)が今後の社会課題として列挙されている<sup>12</sup>。

GPIFのエンゲージメントを経由した協働には、グローバルな枠組みも存在する。それが、グローバル・アセットオーナーフォーラムである。グローバル・アセットオーナーフォーラムは、企業・アセットフォーラムと同時期に設立され、2016年11月14日に1度開催されている。GPIFのほか、カリフォルニア州職員退職年金基金(California Public Employees' Retirement System: CalPERS)、カリフォルニア教職員退職年金基金(California State Teachers' Retirement System: CalSTRS)が共同幹事を務め、計13の公的年金基金の参加を誇る。企業・アセットオーナーフォーラムと同様に、同フォーラムについても、意見交換の概要のみが公開されている。あくまで同概要に基づくなら、内容のほとんどがESG関連で占められている点が第一にして最大の特徴といえよう<sup>13</sup>。

こうした国際的なフレームワークに議論が収斂する状況は、企業・アセットオーナーフォーラムでも惹起している。例えば、第2回の概要は、ESG、SDGs、パリ

11 年金積立金管理運用独立行政法人「『スチュワードシップ推進課』の設置について」2016年10月1日。

12 年金積立金管理運用独立行政法人「第1回 企業・アセットオーナーフォーラムの概要」作成日不明、1-2頁。同「第2回 企業・アセットオーナーフォーラムの概要」作成日不明、1-2頁。

13 年金積立金管理運用独立行政法人「第1回 グローバル・アセットオーナーフォーラムの概要」作成日不明、1-3頁(Summary of the first meeting of "Global Asset Owner's Forum," no date, pp. 1-2.)。

協定などをいかに扱うのかで議論の半分以上が占められている<sup>14</sup>。GPIFをはじめとする公的年金基金、企業ともに、いかに問題視しているかが窺い知れる。

ただし、グローバルなフレームワークに対する彼らの高い興味・関心が、ソーシャルセクターとの協働と結び付いているかは定かではない。いずれの概要においても、ソーシャルセクターに触れた部分は皆無である<sup>15</sup>。けれども、GPIFがソーシャルセクターとの連携を進めていく上で、二つの足掛かりが整えられたことは見逃せない事実といえよう。

#### 4. 結語

GPIFは、エンゲージメントを一つの基盤とし、広義での協働を経由しながらステュワードシップ活動を推し進めてきた。そうした試行錯誤の営みは、GPIFの活動そのものに日本版ステュワードシップ・コードやPRIを組み込み、複数のアリーナ方式を維持・展開する形で追求されてきた。

GPIFの企業・アセットオーナーフォーラム、グローバル・アセットオーナーフォーラムという二つのアプローチは、セクター間の意見交換を単に意味しない。ひとたび社会課題の解決を検討しようとするなら、当然、何が課題なのかを的確に把握しなければならない。その意味において、二つのアプローチは、エンゲージメントを通じ、社会課題の「発見」と「深堀」に寄与するアリーナとして機能してきたのである。

他方で、もう一つの局面が浮き彫りとなっている。すなわち、二つのフォーラムで議論されているESG、SDGsは、ソーシャルセクターとの連携と完全に相容れない国際的フレームワークではない。文字どおり、ESG、SDGsが社会的観点と分かち難く結び付いた枠組みである以上、二つのフォーラムを経由した協働は、将来的なソーシャルセクターとの連携に道を切り拓く制度的な受け皿の構築をも意味しているわけである。

けれども、GPIFにおける二つのアリーナは、いまだ緒に就いたばかりの試みでさえある。そもそもステュワードシップ活動の本旨に照らすなら、一方で運用受託機関、投資先企業とのエンゲージメントをより活発化させ、他方でソーシャルセクターとのそれも並行裡に進められる必要がある。後者との弛まぬエンゲージメント

と協働を介し、蓄積された経験知を揺籃期の枠組みにどう還元・反映させるのか。そして修正が施されたアリーナの中でソーシャルセクターをいかに位置付け、再定義していくのか。年金基金を通じた社会課題解決の根底には、相互性という課題が見え隠れしている。

<sup>14</sup> 年金積立金管理運用独立行政法人「第2回 企業・アセットオーナーフォーラムの概要」作成日不明、1-2頁。

<sup>15</sup> 年金積立金管理運用独立行政法人「第1回 企業・アセットオーナーフォーラムの概要」作成日不明、1-2頁。同・前掲注13。同・前掲注14。

# 障害者雇用で価値創造を実現する 対話と協働の実践

倉持 一

## 1. はじめに

2016年4月1日、「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」の一部が改正された。これにより、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止および障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）が定められたとともに、新たに精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置が定められた。また、企業に対しては、雇用の分野において障害を理由とした差別的取り扱いが禁止され、障害者が働くに際して生じる不都合を改善するための措置が義務付けられた。さらに、障害者からの苦情を自主的に解決することが努力義務化されたほか、もし、企業と障害を持った労働者との間で紛争が生じた場合には、公的機関によって調停や勧告といった措置が取られることとなった<sup>1</sup>。このように、障害者雇用への適切な対応は、法律の遵守（コンプライアンス）の面からも見ても、現代の企業経営にとって大きな課題の一つである。

それでは、法改正への対応状況はどうか。東京財団CSR研究プロジェクトが2016年に実施したアンケート調査、第4回「CSR企業調査」では、今回の障害者雇用促進法の改正に関し、上場企業を中心に合理的配慮への対応状況を尋ねた。それによれば、54%と過半数を超える企業が既に合理的配慮に新たに対応済みだった。また、現時点で未対応と答えた企業でも、33%の企業が今後の対応を予定している<sup>2</sup>。アンケート質問票の送付が、法改正から半年も経たない2016年9月からスタートしていることを考慮すれば、今回の法改正への企業のレスポンスは悪くない。

しかし、合理的配慮を含む障害者雇用に対して何かしらの悩みや不安、法律の要

請の達成に課題を有している企業も多いのではないかと。なぜなら、2017年5月時点で一般企業に課せられた障害者雇用の法定雇用率は2.0%であるが、2016年12月発表の厚生労働省資料によれば、それを達成している企業は前年（2015年）よりも増加しているとはいえ48.8%であり、約半数の企業は法定雇用率を達成していないからだ。

ここで改めて指摘しておきたいが、合理的配慮を含む障害者雇用の問題は、法律の遵守といった義務論からのみ語られるものではない。障害者雇用を法律によって押し付けられた義務的なものとしてではなく、社会から企業に対して寄せられる要請や期待とそれへの企業からの応答という、社会と企業との間に成立するCSRとして明確にとらえる（とらえ直す）ことで、新たに障害者雇用を「戦略的」な視点で見る<sup>3</sup>ことが可能となる。ここでの「戦略的」とは、障害者雇用によって価値創造を積極的に図る仕組みづくりということだ。

マイケル・ポーターらが共通価値の創造（Creating Shared Value：CSV）のコンセプトを2011年に発表した論文で打ち出して<sup>4</sup>以降、CSRに戦略性を付与させること、そして、それによって価値創造を積極的に図ることに對し、学術界のみならず企業経営の実務面からも注目が集まっている。CSVが目指すのは、経済的価値と社会的価値の同時創出だ。経済的価値は「企業の持続可能性」を業績面からサポートすることにつながり、社会的価値は「社会の持続可能性」への貢献につながる。CSVの成功は、「企業と社会とのウィンウィン関係」を意味する。企業にとっても社会にとっても魅力的なコンセプトに違いない。実際、世界中で、CSVを経営方針に組み入れる企業が出てきた。

しかし、CSVも万能ではない。戦略論の泰斗であるポーターが主張したこともあり、CSVの価値創造の主戦場は「市場」に置かれている。であるがゆえに、CSVには一定の限界が生じる。企業内部での価値創造やそれへの工夫が無視されているのだ。しかし実際には、企業経営における価値創造は、市場だけではなく企業内部でも可能だ。その可能性の一つが障害者雇用である。

CSVの持つ「経済的価値と社会的価値の2つの価値の創造」といった基本コンセプトを受け継ぐことで、障害者雇用を法的義務に基づく負担行為ではなく、企業と社会のウィンウィン関係の構築に向けて戦略的に取り組むための手がかりが見えてくるのではないかと。事例をつぶさに観察していくと、どうやらその手がかりのヒ

1 障害者雇用促進法の概要や改正内容については本書資料篇（104-108頁）を参照のこと。

2 「CSRを拓く対話と協働——第4回「CSR企業調査」分析」（本書14-43頁）を参照のこと。

3 「見る」という表現は、『CSR白書2016』（東京財団、2016年）で取り上げたように、CSRに必要なアウトサイドイン（社会ありき）の視点を特徴的に表したものである。

4 マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、8-11頁。

ントは、「対話」と「協働」にあるようだ。本稿は、障害者雇用で価値創造を実現するために必要な対話と協働の存在とそのありようを探るべく、CSVの理論検証や障害者雇用の史的展開、そしてインタビューの内容を加味した事例検証などを順次展開していく。

## 2. 企業経営における価値創造

企業を価値創造主体とする考え方は、決して新しいものではなく以前から存在した。そもそも企業は、製品やサービスをわれわれに提供し、さまざまな便益を与える存在だ。われわれはそれに対して、貨幣という経済的価値を拠出する。こうした経済的価値の交換を主軸とする考え方を原則として、これまで企業は、激しい競争を勝ち抜き切磋琢磨することでわれわれの生活に豊かさをもたらしてきた。

しかし、1950年代を皮切りに、企業が有する経済的価値の供給という基本的役割だけでなく、広く社会への貢献を求める声が強まってきた。それが、CSRの台頭である。それ以後、50年以上にわたりCSRをめぐる議論が活発に繰り広げられ、企業が有する社会的価値の創出機能も脚光を浴びることとなった<sup>5</sup>。その集大成ともいえるのがCSVである。

前述したように、CSVは、CSRの義務論から責任論へ、そして企業業績との連関へという史的展開を背景に、2011年、ポーターとマーク・クラマーとの共著論文において発表された概念である。CSVは1992年と2002年に先行して公表された2つの論文を足がかりとして、企業の社会貢献活動と市場での競争優位との関係性を改めて経営戦略論の観点から体系化したものだ（図1）。

彼らが述べるように、CSVは「資本主義は危機に瀕している（capitalist system is under siege）」<sup>6</sup>との前提認識を基にする。

競争優位の獲得を通じた企業経営のサステナビリティの向上にCSVが果たす役割は、確かに小さくはない。実際の企業経営の場に及ぼした好影響は計り知れない。しかし、CSVにも理論的な弱さがある。

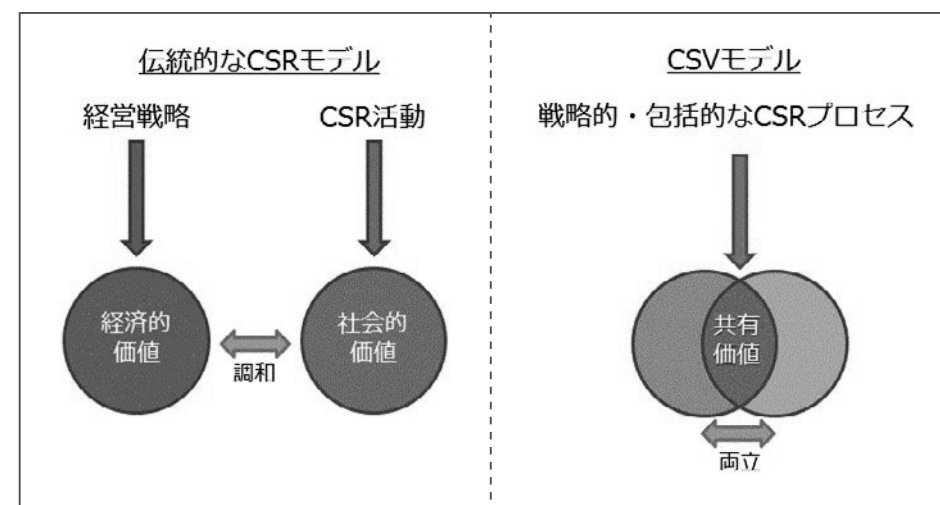
まず、CSVに疑問を呈する代表的論考である2014年に発表されたアンドリュー・クレーンらの論文<sup>7</sup>は、CSVの「弱み」を4つ指摘する。それは、①そもそも目新

5 この間のCSRの史的展開や「インサイドアウトからアウトサイドインへの論点移行」については、拙稿「CSRの50年——アウトサイドイン（社会ありき）の発想へ」東京財団・前掲注3、68-84頁を参照されたい。

6 ポーター・前掲注4、9頁。

7 Andrew Crane et al., "Contesting the Value of 'Creating Shared Value,'" *California Management Review*, vol. 56, no. 2, winter 2014.

図1 CSRとCSVの概念の比較図



出所：筆者作成

しいコンセプトではない、②市民社会の存在と企業の経済的目標との関係性の議論を無視している、③コンプライアンスの問題に対し消極的である、④社会における企業の役割を矮小化している、である。

①について言及すれば、日本にはかねてより近江商人の商哲学である「三方よし」が存在する。「三方よし」とは、「買い手よし、売り手よし、世間（社会）よし」のウィンウィンウィン関係を志向する考え方であり、これはCSRやコーポレートシチズンシップ、そしてCSVなどの基本思想に結び付くものである。

また、②と④については、CSVが「社会課題解決を通じて経済的価値を創造する」のではなく、「社会課題解決を材料に経済的価値を創造する」といった具合に目的と手段の関係が逆転していることが挙げられる。本来、企業は活動の場であり生みの親でもある社会からの承認があってこそ、生きながらえることができる。われわれ一人ひとりと同様に企業も、社会的価値の創出を担う立場にあるのだ。貧困や人権、労働問題など、企業と無縁ではない社会課題が顕在化し、その解決が世界的な関心事となっている現在、企業への期待は以前よりも高まっている。CSVはそうした社会と企業との相関関係には触れていない。彼らが“Shared value is not social responsibility, philanthropy, or sustainability, but a new way for companies to achieve economic success<sup>8</sup>.”と言及するとおり、CSVはあくまで経済価値の創造を志向する新たな経営戦略の一つなのだ。

8 Michael E. Porter & Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.62-77.



それでは、ここで簡単にまとめたい。まず、企業は経済的価値と社会的価値の創出機能を有している。そして、利益追求主体である企業の本分であることを鑑みれば、CSRの戦略性を高めることは、企業にとっても社会にとっても有益である。このウィンウィン関係を市場において達成しようというのがCSVの基本コンセプトだ。経済的価値を志向するCSVと、社会的価値と親和性がより高い障害者雇用との間には、一見すると距離がありそうだ。しかし、CSVの目指す経済的・社会的価値の同時創出という狙いは、条件を整えることで障害者雇用においても達成可能だ。障害者雇用を戦略的にとらえることで、可能性が見えてくる。

そこで次に、障害者雇用の歴史と現状を概観した上で、2つの価値の創造を実際に障害者雇用において実践していると考えられる事例を検討し、その要諦となる対話と協働という具体的なポイントについて検証していこう。

### 3. 障害者雇用の歴史と現状

障害者雇用を含む福祉政策は、あらゆる国家にとって重要な政策課題である一方、各国家によって差異が生じている。具体的には、エスピン=アンデルセンが明らかにしたように、先進国に見られる福祉政策には、国民が権利として普遍的な福祉制度を享受できる社会民主主義モデル（北欧諸国）、各自の自己責任を原則として福祉制度を最小限とする自由主義モデル（米国）、そして福祉制度が職業や各階層に分けられている保守主義モデル（ドイツ）、の3つの類型が存在する<sup>9</sup>。これには、当該国の政治環境や労働制度といった要因が影響したとされる。

それでは、日本の福祉制度、その中でも特に本稿のメインテーマである障害者雇用について、法制度面を中心に振り返っていききたい。

いまとなってはなんら例外ではない、障害者が働くということであるが、これは当然に与えられたものではない。当事者、家族、そして支援者が長い時間と想いをかけて獲得したものだ。そもそも、一口に障害者といっても、身体障害者、知的障害者、そして、精神障害者には各々障害の特徴が存在し、また、歴史が存在する。まず、身体障害者は戦争と同時に増加し、身体障害者対策は戦後処理の一つとして整備された。知的障害者は親の会の運動が大きな力を発揮し権利や保障を獲得していった。他方、精神障害者は、そもそも障害であると認められるまでに長い時間を要した。当事者が公に対して発信することは少なく家族もまた同様であった。すな

9 G・エスピン=アンデルセン著、岡沢憲美・宮本太郎監訳『福祉資本主義の三つの世界——比較福祉国家の理論と動態』ミネルヴァ書房、2011年。

わち、精神障害という障害の特徴ゆえ、当事者は外部に意見を発信することが困難であり、また、家族は「自分の育て方が悪かったのではないか」という自責の念だけでなく、社会からの偏見にも晒された。こうした状況を乗り越えながら、障害者雇用は制度的に整備されてきたことを、まずは理解しておく必要がある。

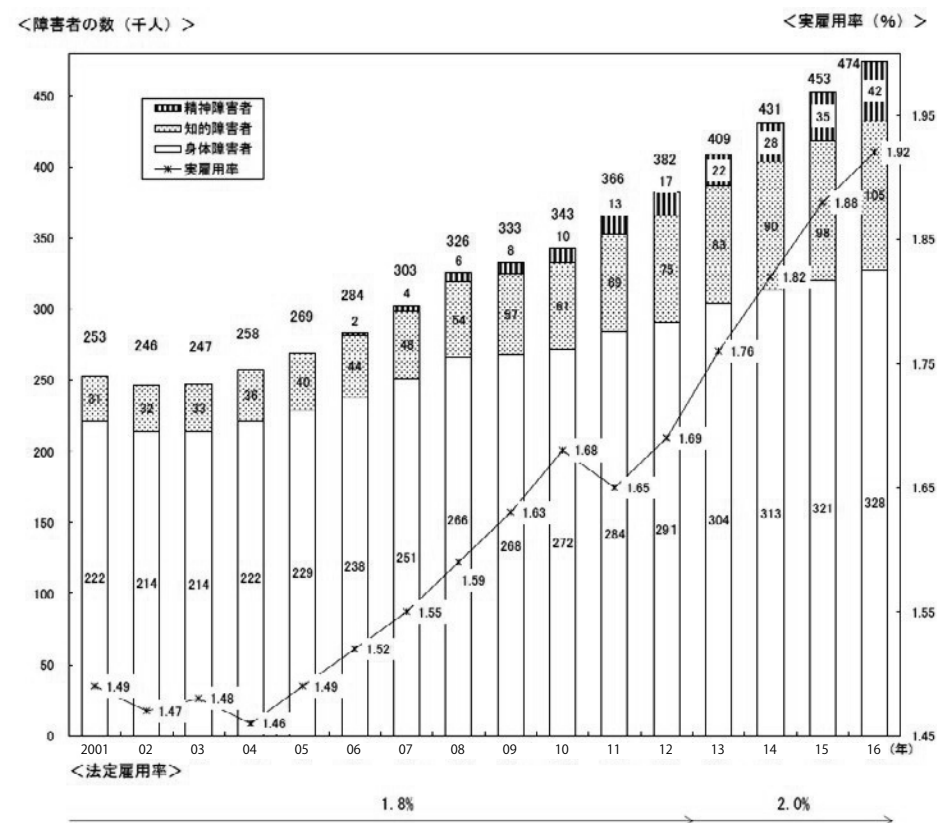
障害者雇用の歴史は、第二次世界大戦後の傷痍軍人への対策から始まる。その対象は、純粋な傷痍軍人から身体障害者全般へと拡大され、その後、知的障害者、精神障害者へと段階的に広がっていった。その拡大のきっかけは、障害者への配慮の必要性から検討されただけではない。戦後、GHQ占領下の日本では傷痍軍人のケアが大きな課題であったが、GHQは、日本の非軍事化の一環として軍人優先の就労支援政策を終了させた。1946年には日本国憲法が公布された。憲法第22条には職業選択の自由が、第25条には生存権が、第27条には勤労の権利・義務が規定された。そして翌1947年に労働基準法が制定されたが、第51条には精神障害者等の就業禁止規定が設けられており、その結果、以後の精神障害者の雇用問題に大きな影響を及ぼすことになった。

その後、1960年には身体障害者雇用促進法が制定された。同法の趣旨は、①公共職業安定所の業務をさらに拡充すること、②都道府県は事業主に委託して作業環境に適応させるための適応訓練を実施しその費用の一部を国が補助すること、③国および地方公共団体の任命権者は、当該機関の身体障害者雇用率が既定の数値未満の場合には、既定数値以上となるように採用計画を作成しなければならないこと、④重度障害者に対しては特定職種を定め、別枠として重度障害者雇用率を定めること、⑤労働省に身体障害者雇用審議会を設置すること、にあった。とはいえ、同法の対象は、法律名が端的に示すとおり身体障害者に限定されていた。

身体障害者雇用促進法が障害者雇用促進法へと改正され、対象が身体障害者以外にも拡大されたのは、身体障害者雇用促進法の登場から四半世紀を経た1987年である。1987年2月に「身体障害者雇用促進法の一部を改正する法律案」が国会に提出され、全会一致で可決・成立した。それにより、身体障害者雇用促進法が、それまで身体障害者のみが対象だったのが知的障害者も対象となり、同時に名称が「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」へと変更された。なお、1970年には心身障害者対策基本法が議員立法で成立したが、同法の対象は身体障害者と知的障害者であり、やはり精神障害者は除外されていた。

しかし、冒頭で述べたように、2016年4月から改正障害者雇用促進法がスタートしたことで、精神障害者も同法の適用対象に含まれることとなった。すなわち、同法第1条では「身体障害者または知的障害者の雇用義務等に基づく」とされていたものが、改正後は、「障害者」と包括的な表現に改められたのである。これによ

図2 実雇用率と雇用されている障害者の数の推移



注：雇用義務のある企業（2012年までは56人以上規模、2013年以降は50人以上規模の企業）についての集計である。

出所：厚生労働省「平成28年障害者雇用状況の集計結果（平成28年12月13日）」(http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11704000-Shokugyoutaiteikyokoureishougaiyoutaisakubu-shougaisakoyoutaisaku/0000146180.pdf)。

り、障害者雇用の法定雇用率に精神障害者も追加されることになり、今後は身体障害者や知的障害者の雇用だけでなく精神障害者の雇用が、企業にとって大きな課題になってくる。

障害者雇用の充実を図るため、障害者雇用促進法は、企業などの事業主に対し、その雇用する労働者の数に対して一定の割合の障害者を雇用することを義務付けている。法定雇用率は、1968年に1.3%だったものが、1976年には1.5%、1988年には1.6%、1997年には1.8%、そして2013年には2.0%へと改正のたびに引き上げられてきた（実雇用率と雇用されている障害者数の推移については図2を参照）。法定雇用率の未達成に対して法的には罰則規定は設けられていないが、法令遵守の立場からもCSRの立場からも、その達成が望ましいことは間違いない。

法定雇用率に関して罰則規定は存在しないが、法定雇用率の達成率の向上に資する方策の一つとして、納付金制度が設けられている。常時雇用している労働者数が100人以上規模の企業のうち障害者雇用率（2.0%）未達成の事業主は、法定雇用障害者数に不足する障害者数1人につき月額5万円の障害者雇用納付金を納付しなければならない。その他、障害者雇用促進法では、民間企業について、障害者雇入れ計画の適正実施勧告に従わず、障害者の雇用状況に改善が見られない場合、企業名を公表できることとなっており、適宜、厚生労働省のウェブサイト上で公表措置が取られている。

障害者雇用には、その促進だけでなく、いったん就職した障害者がいかに長くその職場で勤務できるかという職場定着の問題もある。既に厚生労働省は、2016年3月、障害者総合支援法の改正に際し、企業・自宅等への訪問等により、一般就労に移行した障害者の課題状況を把握し、必要な連絡調整や指導・助言などの支援を行うことを柱とする定着支援制度を設けることを明らかにしていた。その後、同年5月に同法改正案が成立したことにより、2018年4月より同制度が正式にスタートすることが確定した（図3）。

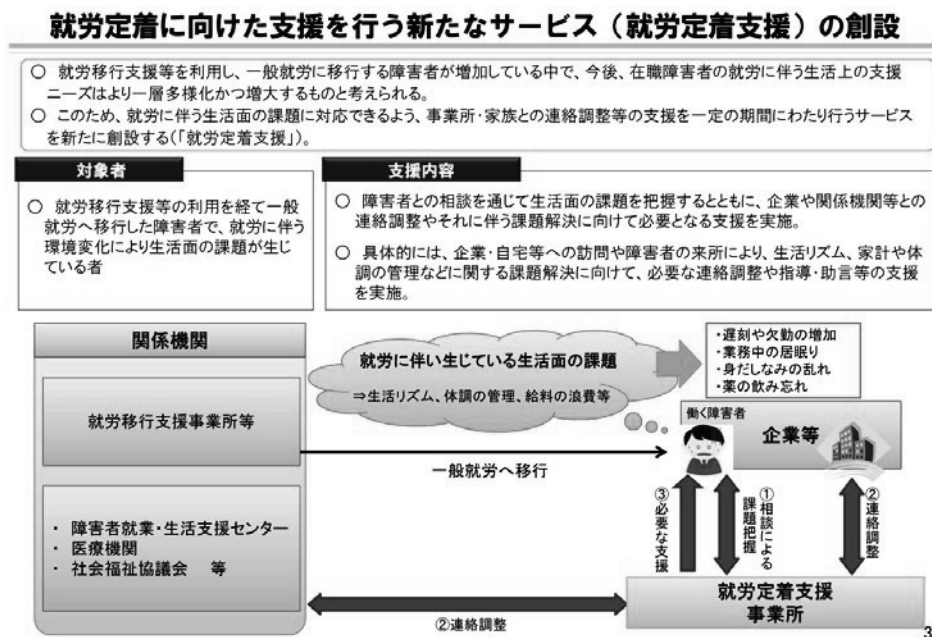
以上のとおり、わが国の障害者雇用は、法定雇用率の達成を一般企業などに課すことを基本軸とし、その対象を身体障害者から知的障害者、そして精神障害者へと拡充してきた。さらに、法定雇用率を引き上げるだけでなく、未達成企業から障害者雇用納付金を徴収したり障害者雇用の雇用状況に改善が見られない企業を公表したりすることで間接強制を図り、障害者雇用の積極化が図られている。

企業にとって、障害者雇用が極めて大きな経営課題であることが、ここでの振り返りでも理解されよう。そして時代は、雇用者数という「障害者雇用の量的問題」から、ディーセント・ワークを含めた「障害者雇用の質的問題」へと移行しつつある。障害者雇用の量的向上のみならず質的向上にも資すると考えられるのが、対話と協働である。この点を確認すべく、次に実際の事例を見ていこう。

#### 4. 障害者雇用における対話と協働——事例検証

障害者雇用は、経済的・社会的価値の創出という価値創造の側面と、法定雇用率の達成を求める法的要請の側面が同居している重要かつ複雑な経営課題である。それであるがゆえに、障害者雇用をスムーズに行えている企業もあれば、逆に、苦戦している企業もある。その違いはどこにあるのか。ここでは、企業組織内における対話と協働をメインキーワードとして事例検証を行うことで、成功のヒントを見出していきたい。ただし、紙幅の制限もあり、多くの事例をここで検証することは

図3 定着支援制度の概要



出所：厚生労働省「障害保健福祉関係主管課長会議資料（平成28年3月8日）」<sup>10</sup>。

きない。そこで、IT業界に絞ってT社とK社の2つの事例を見ていきたい<sup>11</sup>。

1966年創業とIT業界では比較的歴史の長いT社は、2017年3月末時点で9,000名を超える規模を誇り、大手企業のウェブサイト構築やソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を含むインターネットを通じたデジタルマーケティングなどのアウトソーシングを請け負っている。同社はその原点を「people & technology」に置き、専門性の高い人材の確保・育成と顧客に価値を提供するために必要な高い技術力の獲得を目指している。同社のCSRは、大きく、①社会貢献活動、②環境活動、③コンプライアンス、④品質確保、⑤情報セキュリティ、⑥ダイバーシティ推進、に分けられ実践されている。障害者雇用は、⑥のダイバーシティ推進の一つとして取り組まれている。

同社の具体的な障害者雇用促進施策であるが、まず、特例子会社のTA社を設立

<sup>10</sup> 厚生労働省ウェブサイト（<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougaihoukenfukushibu/0308011.pdf>）。

<sup>11</sup> 本稿の執筆にあたり、筆者は2017年5月にT社およびK社の人事担当者らに対してインタビューを行った。業務多忙中にもかかわらず、快くご協力いただいたみなさま方に感謝申し上げます。なお、両社ともご希望により具体的な社名などは非公表とする。

しており、その特例子会社では、2017年1月1日現在、29名の障害者が働いている。特例子会社を活用した障害者雇用の促進はT社に限ったことではないが、T社は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（現・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）が主催する2011年度「障害者雇用職場改善好事例」において、優秀賞（高齢・障害者雇用支援機構理事長賞）を受賞している。これは、T社と特例子会社・TA社との間のきめ細やかな連携と情報交換、障害者の特性把握とそれに応じた仕事の割り振りやケア、そして親会社であるT社の業績向上に貢献した点などが評価されたものである。こうした社内もしくはグループ企業間での対話と協働において、T社らが他社と違うのは、本体であるT社側にもTA社側にも、専属の精神保健福祉士（Psychiatric Social Worker: PSW）が雇用されているということである。精神保健福祉士は、精神障害者に対する援助・相談・支援などを行う国家資格であり、精神科病院や精神保健福祉センターなどに配置されている専門家である。

同社へのインタビューによると、精神保健福祉士の彼ら彼女らが常時障害者雇用で働く社員の状態を把握し、適宜、人事課に報告しているということである。また、精神保健福祉士が社内にいるということで、一般の社員も気軽に相談できる体制となっており、そうした安心感などもあって、社内のほぼすべての部署に障害者が配属されている。さらに特徴的なのは、障害者雇用の社員の人事課への一時的配属がないことだ。多くの企業では、障害者雇用の社員を総務・人事部門に一時的に配属するといった措置が取られている。そうすることで、当該障害者雇用の社員の様子、勤怠状況などを総務・人事部門が直接観察して把握し、社内でのトラブル防止や適正配置の一助としている。

しかし、T社では、社内に専門家である精神保健福祉士がいることで、彼ら彼女らが障害者雇用の社員に寄り添い、きめ細やかなコミュニケーションを日常的に取ることが可能となっており、他社のような、いわば観察期間ともいえる一時的な総務・人事部門への配属が必要ない。同社は、障害者雇用の社員をあらゆる部門の即戦力として活用することを可能としている。社内の精神保健福祉士が障害者雇用の「ハブ」的機能を果たし、社員間や部署間の対話とコミュニケーションを繋いでいるのだ。こうした努力もあり、T社の障害者雇用は、法定雇用率の2.0%を大きく上回っているだけでなく、その定着率も現在90%程度と高い。また、障害者雇用の社員の活躍が当然となっているT社では、障害者雇用の社員に対する給与も基本的には一般社員と大差なく設定されており、大卒新入社員で月額20万円（各種手当は別）である。障害者雇用の社員も一般社員も同等に企業業績に貢献しているという評価から導かれた金額だ。障害者雇用の社員も「この金額であれば障害者年金

などに頼ることなく生活ができる」と筆者に対し満足そうに述べている。ここに、障害者雇用における経済的価値と社会的価値の同時創出を見出すことができる。

次に検証するのが、同じIT業界でもT社とは異なり、2008年の創業と新しいK社である。K社の2016年12月末時点での社員数は約800名、スマートフォンアプリを中心とした国内・海外向けサービスの提供を主力事業としている。

同社の障害者雇用の特徴は、起業間もない黎明期から障害者雇用を行っていたということだ。データ入力業務やデータ品質チェック業務など、仕事内容に繊細さと反復性を要求される業務には、逆に、その障害の特性上、精神障害者の方が適しているケースもある。精神障害者の一部は、一般社員だと飽きてしまったり見過ごしてしまったりするデータ処理を逆に得意とする。この障害の特性と自社の業務遂行上のメリットの親和性にいち早く気づいたのがK社なのだ。障害者雇用を開始した直後から、K社は社外の障害者就労支援機関の協力を仰ぎ、定着率の向上に務めた。その後、企業規模が大きくなってきたこともあり、T社と同様に常勤の精神保健福祉士を雇用するに至っている。当初は企業体力の問題もあって社外機関との業務上の対話と協力（広義の協働）にとどまっていたものが、精神保健福祉士の社内雇用により企業組織内での対話と協働へとステップアップしたと、インタビューに際して同社幹部は指摘している。

K社内の精神保健福祉士も、障害者雇用の社員と密に接することで、障害の状態の変化の把握、割当業務の適正化などを図っている。特にK社では、障害者雇用の社員は、最低でも週に2回は精神保健福祉士とのコミュニケーションの時間を確保する権利がある。あえて制度化することで、気兼ねなく精神保健福祉士とコミュニケーションを取れるようにしている。制度化による明示が、とりわけ精神障害者の心理的負担の軽減につながるという、障害の特性に合わせた措置だ。さらに、K社の障害者雇用の特徴点として挙げられるのが、人事課の採用担当に障害者雇用の社員を配置していることである。こうすることで、障害者雇用の採用の段階から、応募してきた障害者に対する配慮（態度や言葉遣い）や適材適所の採用・配属に向けたプランニングがしやすい。また、主に身体障害者がオフィス内で移動する際に事故などを起こさないようにする社内レイアウトの企画提案など、K社の障害者雇用の社員は実に多彩な才能や気配りを見せている。K社幹部は「障害者雇用というと人助けや法定事項の義務履行というイメージが強いかもしれないが、障害者だからという先入観を一度なくして頼ってみると、実に見事に応えてくれる。もちろん、社内の精神保健福祉士による下支えがあつてのことだが」と述べる。K社も障害者雇用の定着率が極めて高いだけでなく、給与水準も一般社員と違いがない。1日8時間働いて企業運営や業績向上に貢献しているという実態があるため、差別化す

る必要がないという。そしてK社は、社外から寄せられる多くの障害者雇用に関する企業訪問やインタビューなどを積極的に受け入れている。自社の成功と工夫を共有してほしいからだ。ここにも、CSV的な2つの価値の創造を見て取ることできる。

## 5. 考察

2節で見たように、企業の価値創造に関する議論は盛んだ。従来はモノやサービスをわれわれに提供する企業の主な役割は経済的価値の創造であり、それは時として過剰行動に結び付き、環境汚染などといった外部不経済を生じさせてきた。CSRは、そうした企業の役割を見直す動きの一環として登場した考え方であり、企業と社会との関係性を改めて考え直すものである。CSRを通じ、企業は社会的価値を創造することが可能となり、社会との調和を図ることが可能となる。この2つの価値の同時創出を目指したものがCSVだ。CSVの登場により、「経済的価値か社会的価値か」といった二者択一の議論から、その両立可能性の探求へと議論の舵は切られた。このインパクトは大きい。とはいうものの、CSVは基本的には経済的価値を追求する経営戦略論（競争戦略論）の範疇にあり、それであるがゆえに、その主戦場は「市場」となる。しかし、企業の価値創造の場や機会は、市場だけではなく組織（企業）内にもある。その代表的なケースの一つと考えられるのが障害者雇用である。

障害者雇用の史的展開やその狙い、企業の対応状況などは3節で概観したとおりだが、企業はこれまでも障害者雇用を通じ大きな社会的価値を創造してきたし、これからも創造し続ける。しかし、その道は容易ではないことも確かだ。障害者雇用の法定雇用率をクリアしている企業が半数を下回っていることが、その難しさを端的に示している。そこで本稿では、障害者雇用で成功を取っていると自他共に認めるIT企業2社の事例を、インタビュー調査を交え検証した。そこで明らかになった障害者雇用における2つの価値創造の実現の要諦は、社内での対話と協働の密度である。定期的なコミュニケーションの機会を確保すること、社内組織の運営上の銚かすがいとなる総務・人事部門に障害者雇用の社員を配置していること、こうした対話と協働をより濃密なものとする場と機会を提供する取り組みが価値創造成功の大きな要素であった。

そして、障害者雇用における価値創造を高めるもう一つの方策が、専門家の力を社内に取り入れることである。特に、今後よりきめ細やかな対応が必要となる精神障害者の雇用に配慮するためには、精神保健福祉士をはじめとする専門家の活用が

有効であることが明らかとなった。障害者雇用の価値創造性を高めるためには、確かに対話と協働が必要である。しかし、特に、対人コミュニケーションなどに配慮が必要な精神障害者にとって、対話と協働は他の障害とは異なるハードルが存在する。そこには、対話と協働を促す「触媒」が必要なのだ。社内専門家という触媒の「人の見える手」によって対話と協働を促すことが、障害者雇用における価値創造には欠かせない。阿吽の呼吸のような「見えざる手」に頼るコミュニケーションだけでは、精神障害者にとって不十分な場面も出てくる。事例で見たように、社内に常駐する精神保健福祉士の存在は、当該企業の障害者雇用にとって大きな助けになっており、彼ら彼女らが社内の対話と協働の触媒となっていた。その結果、T社とK社では、障害者雇用は、単なる法定雇用率の達成というレベルを超え、当該企業に対して経済的価値（社員パフォーマンスの向上、イノベーションの創出）と社会的価値（積極的な障害者雇用、障害者へのエンパシー）の提供を認識させるものとなった。

したがって、産業医と同様に、精神保健福祉士などを選任（大規模事業場では専属）し、当該企業で働く障害者、特に精神障害者の支援を担ってもらうことの検討が必要ではないか。健常者の社員と障害者の社員という当事者同士の次元だけでコミュニケーションを図ろうとしても、障害者雇用においては効果的な対話と協働は生まれにくい場面がある。繰り返しになるが、触媒となる専門家の存在が重要だ。しかし、公益財団法人社会福祉振興・試験センターが2015年に実施した精神保健福祉士の就労状況調査<sup>12</sup>によれば、一般企業内で精神保健福祉士の資格を活かした仕事をしている精神保健福祉士は、アンケートに回答した2,262人中多くても66人である。それというのも、本調査では就労先として「指定介護老人福祉施設」「就労移行支援事業所」「精神科病院・精神科有床診療所」など、50を超える選択肢を提示しているが、その中に「一般企業」は含まれていない。したがって、「その他」と回答した66人を、一般企業内で障害者支援にあたっている精神保健福祉士の最大値とせざるをえない。それだけ、精神保健福祉士の力が、産業医のように一般企業内で活用されているケースは稀だ。

また、障害者差別解消法の施行から2017年4月1日で1年となるのを機に、東京新聞が東京都内に居住したり活動したりしている123人の障害者に対して行ったアンケートの結果によれば、この1年間で差別に対する社会の変化を7割の障害者が「変わらない」と感じ、35%の障害者が「差別的扱いを受けた」と感じてい

12 公益財団法人社会福祉振興・試験センター「平成27年度 精神保健福祉士就労状況調査結果の実施概要」([http://www.sssc.or.jp/touroku/results/pdf/h27/results\\_p\\_h27.pdf](http://www.sssc.or.jp/touroku/results/pdf/h27/results_p_h27.pdf))。

る<sup>13</sup>。この割合の是非は別としても、いまなお改善の余地は大きい。既に、障害者雇用は社会意識の変化にも有効であることが示されている<sup>14</sup>。社内で障害者と直接接することで、障害者という存在への社会的理解を促す効果が障害者雇用にはある。その意味でも、障害者雇用は企業経営の問題だけではなく、社会全体に関わる大きな問題だ。

## 6. おわりに

ローゼンツワイクは、企業経営を成功へと導く本質的要因の探究を成功事例の渉猟に求めることに警鐘を鳴らしている<sup>15</sup>。「こうすれば成功する」ということを求めるために、過去の成功事例を参照していくことは、「ハロー効果」の影響が拭いきれないというのだ。ここでの「ハロー」とは、いわゆる成功者の背後で光り輝く「後光」を意味する。ハロー効果とは、企業の全体的な肯定的成果（企業規模、歴史、業績、評判など）を見て、それに基づいてその企業の個別的な取り組み（リーダーシップ、ガバナンス、企業文化、社会貢献活動など）を見た場合、肯定的な評価に結び付きやすいことを比喩した言葉だ。確かにわれわれは、業績を伸ばし成長を遂げている企業、CSRなどに積極的な企業に対して漠然とした成功者のイメージを抱き、「あの会社は素晴らしい」と盲目的に好評価を与えがちだ。ローゼンツワイクの痛烈な指摘は頭に留め置く必要がある。

しかし一方で、企業経営には、他社の成功に学び、他社の失敗を反面教師的な教訓として成長していくという、一種の生物学的な側面がある。学習機能の存在を基盤とする「進化」の概念がそこにある。これもまた真である。

いずれにせよ重要なことは、いらぬ先入観を排除した上で他社の成功や失敗の本質を探り、その本質から学ぶことである。ぜひ、多くの企業に、本稿を含む『CSR白書2017』からCSR活動の促進に資する多くの本質をつかみ取り、自社内に取り込んで咀嚼してもらいたい。冒頭でも触れたように、障害者雇用は、ハードローとしての規律機能と、社会的および経済的な価値創造機能という2つの機能を有している。両方の機能を同時に発揮し、かつ、高めていくことが、これからの企業経営にとって重要となるに違いない。

13 「『差別を受けた』3割超」『東京新聞』2017年4月13日付朝刊。

14 影山摩子弥「なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？——経営戦略としての障がい者雇用とCSR」中央法規出版、2013年。

15 フィル・ローゼンツワイク著、桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違っているのか——ハロー効果という妄想』日経BP社、2008年。

資料篇

## 「障害者の雇用の促進等に関する法律(障害者雇用促進法)」の現在

I 障害者雇用促進法の概要<sup>1</sup>

【目的】障害者の雇用義務等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業の安定を図る。

事業主に対する措置	
雇用義務制度	<p>①事業主に対し、障害者雇用率に相当する人数の身体障害者・知的障害者の雇用を義務付ける</p> <p>民間企業 ……………2.0% (～2013[平成25]年3月 1.8%)            国、地方公共団体、特殊法人等 ……………2.3% (～2013[平成25]年3月 2.1%)            都道府県等の教育委員会 ……………2.2% (～2013[平成25]年3月 2.0%)</p> <p>※1 大企業等において、障害者を多数雇用する等一定の要件を満たす会社(特例子会社)を設立した場合等、雇用率算定の特例も認めている。            ※2 精神障害者(手帳所持者)については、雇用義務の対象ではないが、各企業の雇用率(実雇用率)に算定することができる。</p>
納付金・調整金	<p>②障害者の雇用に伴う事業主の経済的負担の調整を図る</p> <p>○ 障害者雇用納付金(雇用率未達成事業主)            不足1人月額5万円徴収(適用対象:常用労働者200人超)</p> <p>○ 障害者雇用調整金(雇用率達成事業主)            超過1人月額2万7,000円支給(適用対象:常用労働者200人超)</p> <p>※1 平成27年4月より100人を超える事業主に拡大。            ※2 このほか、200人以下(平成27年4月より100人以下)の事業主については報奨金制度あり。            (障害者を4%または6人のいずれか多い人数を超えて雇用する場合、超過1人月額2万1,000円支給)</p> <p>・上記のほか、在宅就業障害者に仕事を発注する事業主に対する特例調整金・特例報奨金の制度がある(在宅就業障害者支援制度)。</p>
各種助成金	<p>③障害者を雇い入れるための施設の設置、介助者の配置等に助成金を支給</p> <p>・障害者作業施設設置等助成金            ・障害者介助等助成金 等</p>
障害者本人に対する措置	
職業リハビリテーションの実施	<p>④地域の就労支援関係機関において障害者の職業生活における自立を支援&lt;福祉施策との有機的な連携を図りつつ推進&gt;</p> <p>○ ハローワーク(全国544カ所)            障害者の態様に応じた職業紹介、職業指導、求人開拓等</p> <p>○ 地域障害者職業センター(全国47カ所)            専門的な職業リハビリテーションサービスの実施(職業評価、準備訓練、ジョブコーチ等)</p> <p>○ 障害者就業・生活支援センター(全国324カ所)            就業・生活両面にわたる相談・支援</p>

II 障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律の概要<sup>2</sup>

【概要】雇用の分野における障害者に対する差別の禁止および障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置(合理的配慮の提供義務)を定めるとともに、障害者の雇用に関する状況に鑑み、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置を講ずる。

## 1. 障害者の権利に関する条約の批准に向けた対応

## (1) 障害者に対する差別の禁止

雇用の分野における障害を理由とする差別的取扱いを禁止する。

## (2) 合理的配慮の提供義務

事業主に、障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置を講ずることを義務付ける。ただし、当該措置が事業主に対して過重な負担を及ぼすこととなる場合を除く。

(想定される例)

- ・車いすを利用する方に合わせて、机や作業台の高さを調整すること。
- ・知的障害を持つ方に合わせて、口頭だけでなくわかりやすい文書・絵図を用いて説明すること。

→(1)(2)については、公労使障の四者で構成される労働政策審議会の意見を聴いて定める「指針」において具体的な事例を示す。

## (3) 苦情処理・紛争解決援助

- ① 事業主に対して、(1)(2)に係るその雇用する障害者からの苦情を自主的に解決することを努力義務化。
- ② (1)(2)に係る紛争について、個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律の特例(紛争調整委員会による調停や都道府県労働局長による勧告等)を整備。

## 2. 法定雇用率の算定基礎の見直し

法定雇用率の算定基礎に精神障害者を加える。ただし、施行(2018[平成30]年)後5年間に限り、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加えることに伴う法定雇用率の引上げ分について、本来の計算式で算定した率よりも低くすることを可能とする。

## 3. その他

障害者の範囲の明確化その他の所要の措置を講ずる。

施行期日：2016（平成28）年4月1日（ただし、2. は2018〔平成30〕年4月1日、3. [障害者の範囲の明確化に限る] は公布日〔2013〔平成25〕年6月19日〕）。

【解説】

① 障害者に対する差別の禁止および合理的配慮の提供義務について

◎ 障害者に対する差別禁止<sup>3</sup>、合理的配慮の提供義務<sup>4</sup>を規定（施行期日：2016〔平成28〕年4月1日）。

◎ 必要があると認めるときは、厚生労働大臣から事業主に対し、助言、指導または勧告を実施。

今後、労働政策審議会障害者雇用分科会の意見を聴いて、具体的な内容は指針を策定。なお、禁止される差別や合理的配慮の内容として、以下のものなどが想定される。

【差別の主な具体例】

募集・採用の機会	○ 身体障害、知的障害、精神障害、車いすの利用、人工呼吸器の使用などを理由として採用を拒否すること、など。
賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用など	障害者であることを理由として、以下のような不当な差別的取扱いを行うこと。 ○ 賃金を引き下げること、低い賃金を設定すること、昇給をさせないこと。 ○ 研修、現場実習を受けさせないこと。 ○ 食堂や休憩室の利用を認めない、など。

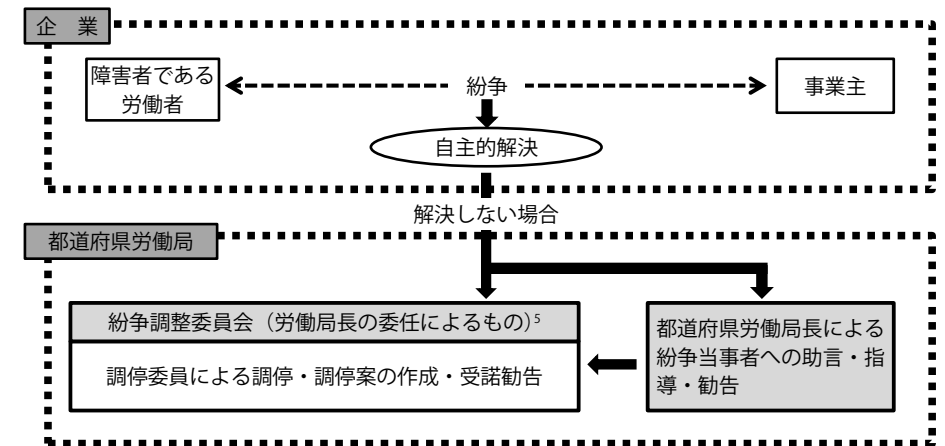
【合理的配慮の主な具体例】

募集・採用の配慮	○ 問題用紙を点訳・音訳すること・試験などで拡大読書器を利用できるようにすること・試験の回答時間を延長すること・回答方法を工夫すること、など。
施設の整備、援助を行う者の配置など。	○ 車いすを利用する方に合わせて、机や作業台の高さを調整すること。 ○ 文字だけでなく口頭での説明を行うこと・口頭だけでなくわかりやすい文書・絵図を用いて説明すること・筆談ができるようにすること。 ○ 手話通訳者・要約筆記者を配置・派遣すること。雇用主との間で調整する相談員を置くこと。 ○ 通勤時のラッシュを避けるため勤務時間を変更すること、など。

② 苦情処理・紛争解決援助について

◎ 事業主は、障害者に対する差別や合理的配慮の提供に係る事項について、障害者である労働者から苦情の申出を受けたときは、その自主的な解決を図るよう努める。

◎ 当該事項に係る紛争は、個別労働紛争解決促進法の特例を設け、都道府県労働局長が必要な助言、指導または勧告をすることができるものとするともに、新たに創設する調停制度の対象とする。



③ 法定雇用率の算定基礎の見直しについて

◎ 法定雇用率の算定基礎の対象に、新たに精神障害者を追加（施行期日：2018〔平成30〕年4月1日）。

◎ 法定雇用率は原則5年ごとに見直し。

⇒ 施行後5年間（2018〔平成30〕年4月1日～2023〔平成35〕年3月31日）は猶予期間とし、精神障害者の追加に係る法定雇用率の引き上げ分は、計算式どおりに引き上げないことも可能。

※ 具体的な引上げ幅は、障害者の雇用状況や行政の支援状況等を踏まえ、労働政策審議会障害者雇用分科会で議論。




上の欄は記入しないで下さい

## 【法定雇用率の算定式】

$$\text{法定雇用率} = \frac{\text{身体障害者、知的障害者および精神障害者である常用労働者の数} + \text{失業している身体障害者、知的障害者および精神障害者の数}}{\text{常用労働者数} - \text{除外率相当労働者数} + \text{失業者数}}$$

## 【激変緩和措置の内容】

- 2013(平成25)年4月1日～2018(平成30)年3月31日  
身体障害者・知的障害者を算定基礎として計算した率(2.0%)
- 2018(平成30)年4月1日～2023(平成35)年3月31日  
身体障害者・知的障害者を算定基礎として計算した率と身体障害者・知的障害者・精神障害者を算定基礎として計算した率との間で政令で定める率
- 2023(平成35)年4月1日以降  
身体障害者・知的障害者・精神障害者を算定基礎として計算した率

注

- 1 厚生労働省ウェブサイト (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000062439.pdf>)。
- 2 同上 (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000121387.pdf>)。
- 3 不当な差別的取扱いを禁止。このため、職業能力等を適正に評価した結果といった合理的な理由による異なる取扱いが禁止されるものではない。
- 4 事業主に対して過重な負担を及ぼすときは提供義務を負わない。
- 5 必要があると認めるときは、当事者または障害者の医療等に関する専門的知識を有する者などの意見を聴くことが可能。

## 第4回

## CSR企業調査 質問票

2016年11月18日(金)までに同封の封筒で東京財団にご返送下さい。

## 【記入上の注意】

- ・選択式質問は該当項目にチェック(☑、☒)をつけて下さい。記述式質問は該当欄にご記載下さい。
- ・PCでのご入力を希望の方は、下記URLより質問票(Word)をダウンロードしご利用下さい。<http://www.tkfd.or.jp/research/csr/8vzvxe>
- ・貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含めご回答下さい。

貴社名：\_\_\_\_\_

業種：\_\_\_\_\_

売上高：\_\_\_\_\_百万円 (うち海外売上高：\_\_\_\_\_百万円)

経常利益：\_\_\_\_\_百万円

従業員数：\_\_\_\_\_人 (うち海外従業員数：\_\_\_\_\_人)

(上記数値は前年度の連結ベースの数値を記入下さい)

貴部署名：\_\_\_\_\_ ご担当者名：\_\_\_\_\_

郵便番号：\_\_\_\_\_

ご住所：\_\_\_\_\_

TEL：\_\_\_\_\_ FAX：\_\_\_\_\_

E mail：\_\_\_\_\_

## 東京財団CSR企業調査 趣意書

環境、貧困、人権などの社会課題は、長らく主として政府部門が取り組むものとされてきましたが、グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大している今、民間部門もこうした問題に対して無関心ではいられない時代になりました。また、大規模災害対応やコミュニティ特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけでは対応できないことが増え、企業も、社会の成員として責任を持って、こうした問題と向き合うことが求められるようになりました。

こうした「CSR (Corporate Social Responsibility)」の概念は近年日本でも広く浸透し、CSR レポートやウェブサイトで実績を紹介する企業も増えました。しかしながら、多くの場合、事例紹介にとどまっているのが現状で、せっかくの CSR 活動でありながら、各社が持つ高い問題解決能力が認識されないままになっています。

そこで、公益財団法人東京財団では、企業の強みを活かした社会課題の解決がより加速するような CSR 活動を、日本社会で醸成していくことを目指し、有識者や実務家による委員会(下記参照)を設置して「CSR 研究プロジェクト」に取り組んでいます。

2013 年より毎年アンケートを実施し、多くの企業にご協力を賜り、これまで『CSR 白書』(東京財団)や『会社は社会を変えられる』(プレジデント社)の刊行、公開フォーラムの開催等、研究成果を発信してきました。こうした社会課題解決を切り口とした CSR に関する定量データは少なく、実務家や研究者、専門家からもご評価を頂いています。

本年も、引き続き、アンケート調査を行い、貴社の CSR 活動と内外に存在する社会課題との関連性、ステークホルダーとの対話、成果目標の設定方法などにつきお伺いしたいと思います。ご回答は、これまでと同様、非営利・中立の独立したシンクタンクである当財団ならではの観点で分析と検証を進め、広く社会と共有し、共に新たな CSR のフロンティアを開いていけたらと考えています。

つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、上記のような趣旨に鑑み、この「CSR 企業調査質問票」にぜひともご回答賜りますようお願い申し上げます。

### 東京財団CSR委員会(五十音順)

有馬 利男	国連グローバル・コンパクト ボードメンバー
岩井 克人(座長代理)	東京大学名誉教授、国際基督教大学客員教授、公益財団法人東京財団名誉研究員
川口 順子	明治大学特任教授、公益財団法人東京財団名誉研究員、元外務大臣
小宮山 宏(座長)	株式会社三菱総合研究所理事長、元東京大学総長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長
高 巖	麗澤大学大学院経済研究科教授
星 岳雄	公益財団法人東京財団理事長

## I 貴社の CSR 活動に関連した組織体制について教えてください。

(1) 貴社では CSR 活動について専任の部署または担当者を置いていますか。

- a. 専任部署あり (専任部署名: \_\_\_\_\_ )
- b. 兼任部署で担当 (部署名: \_\_\_\_\_ )
- c. なし

(2) CSR 担当役員を置いていますか。

- a. 専任役員を置いている  c. なし
- b. 兼任役員が担当している  d. その他 ( \_\_\_\_\_ )

▶ 兼任役員の場合、他の分掌業務は何ですか (複数回答可)。

- a. 経営全般・経営企画  f. コンプライアンス・リスクマネジメント
- b. 総務  g. 研究開発
- c. 人事  h. 営業企画・営業
- d. 広報  i. 調達
- e. 法務  j. その他 ( \_\_\_\_\_ )

(3) 貴社の全ての取締役及び監査役 (社外を含む) について、バックグラウンドごとの人数および合計人数をご記入下さい。

・自社出身	( ) 人	・銀行等の金融関係	( ) 人
・他の民間企業	( ) 人	・法曹関係	( ) 人
・学者	( ) 人	・会計士・税理士	( ) 人
・NGO、NPO 関係	( ) 人	・コンサルティング	( ) 人
・官公庁	( ) 人	・その他 ( _____ ) ( _____ ) 人	
<b>合計</b>	<b>( ) 人</b>		

(4) 貴社の社外取締役及び社外監査役について、バックグラウンドごとの人数および合計人数をご記入下さい。

・自社出身	( ) 人	・銀行等の金融関係	( ) 人
・他の民間企業	( ) 人	・法曹関係	( ) 人
・学者	( ) 人	・会計士・税理士	( ) 人
・NGO、NPO 関係	( ) 人	・コンサルティング	( ) 人
・官公庁	( ) 人	・その他 ( _____ ) ( _____ ) 人	
<b>合計</b>	<b>( ) 人</b>		

(5) 貴社の全ての取締役及び監査役（社外を含む）のうち、外国人取締役および女性取締役の人数をご記入下さい。

- ・外国人取締役 ( ) 人
- ・女性取締役 ( ) 人
- ・外国人かつ女性取締役 ( ) 人

(6) 貴社の社外取締役及び監査役のうち、外国人取締役および女性取締役の人数をご記入下さい。

- ・外国人取締役 ( ) 人
- ・女性取締役 ( ) 人
- ・外国人かつ女性取締役 ( ) 人

(7) 貴社が取り組む CSR 活動等、社会課題解決のための支出規模はどのくらいですか。

（単年度ベース。貴社の概算で結構ですので、人件費等も含めたおおよその金額をご選択下さい）

- a. ~5,000 万円
- b. ~1 億円
- c. ~5 億円
- d. ~10 億円
- e. ~50 億円
- f. 50 億円～ ( ) 円
- g. 開示しない方針

## II 貴社の社会課題解決に関する取り組みにおける、ステークホルダーとの対話について教えてください。

(1) CSR 活動をはじめとする社会課題の解決に関する取り組みにおいて、貴社では、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

- はい  いいえ

(2) P2、II 問(1)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか。「h~j」を選択された場合は、具体的内容もご記述下さい（複数回答可）。

- a. 株主・投資家
- b. 顧客・消費者
- c. サプライヤー、ビジネスパートナー
- d. 従業員（グループ会社を含む）
- e. 地域社会・地域コミュニティ
- f. 行政担当者（国、都道府県、市町村）
- g. 市民セクターの専門家（NGO、NPO 等）
- h. 社会的弱者 ( )
- i. 社外評価機関 ( )
- j. その他 ( )

(3) P2、II 問(1)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が行ったステークホルダーとの対話の成果は、総合的に見てありましたか。

- はい  いいえ

(4) P2、II 問(1)で「いいえ」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話を行わない理由は何ですか（複数回答可）。

- a. 対話しない方針だから
- b. 接点がないから
- c. 適切なステークホルダーが分からない
- d. メリットがないから
- e. 今後予定している
- f. その他（具体的に )

(5) P3、II 問(3)で「はい」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話で得られた成果は何ですか（複数回答可）。

- a. 経営陣の自社の CSR 活動に対する理解が深まった
- b. 従業員の自社の CSR 活動に対する理解が深まった
- c. CSR 担当部署の自社の CSR 活動に対する理解が深まった
- d. 自社が CSR 活動の対象としている社会課題への理解が深まった
- e. 新たな社会課題を認知できた
- f. その他 ( )

(6) P3、II 問(3)で「はい」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話で得られた成果は、その後の貴社の CSR 活動に活かされていますか。

- a. はい  b. いいえ

→「a. はい」の場合、具体例：「 」

(7) 貴社が特に重要だと考えているステークホルダーを5つ選択し、その5つのステークホルダーに優先順位をつけて下さい。

ステークホルダー	優先順位 (1位から5位まで)
株主・投資家	
顧客・消費者	
サプライヤー、ビジネスパートナー	
従業員（グループ会社を含む）	
地域社会・地域コミュニティ	
行政担当者（国、都道府県、市町村）	
市民セクターの専門家（NGO、NPO 等）	
社会的弱者	
社外評価機関	
その他 ( )	

Ⅲ 貴社の社会課題 (SDGs 目標) に対する関心および解決のための実践について教えてください。

17 の目標と 169 のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、2015 年 9 月の国連総会にて全会一致で採択されました。各国は、2016~2030 年にこれらの社会課題を解決するよう求められています。

(1) 貴社が、SDGs の発行によって新たに認識した国内及び海外の社会課題は何ですか。当てはまる欄に「○」を記入して下さい (複数回答可)。

目 標	国 内	海 外
1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる		
2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する		
3. あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉 (高齢化社会への対応を含む) を促進する		
4. 全ての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する		
5. ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び子供の能力強化を行う		
6. 全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する		
7. 全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する		
8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用 (ディーセント・ワーク) を促進する		
9. 強靱 (レジリエント) なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る		
10. 各国内及び各国間の不平等 (腐敗問題を含む) を是正する		
11. 包摂的で安全かつ強靱 (レジリエント) で持続可能な都市及び人間居住を実現 (地域文化の保全を含む) する		
12. 持続可能な生産消費形態を確保する		
13. 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる		
14. 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する		
15. 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する		
16. 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、全ての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する		
17. 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する		
その他 ( )		

※出典：2016 年 5 月 20 日開催：持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部会合 (第 1 回) 配布資料 (以下、同様) を基に作成。

(2) 貴社が現在、解決すべきものとして重要視している社会課題は何ですか。当てはまる欄に「○」を記入して下さい (複数回答可)。

目 標	国 内	海 外
1. 貧困		
2. 飢餓		
3. 健康・福祉・高齢化対応		
4. 教育		
5. ジェンダー平等		
6. 水と衛生		
7. エネルギー		
8. 雇用・労働		
9. インフラ整備・産業化		
10. 腐敗・不平等是正		
11. 都市・居住・地域文化		
12. 生産消費		
13. 気候変動		
14. 海洋・海洋資源		
15. 陸域生態系		
16. 平和・包摂的社会		
17. パートナーシップ		
その他 ( )		

(3) 貴社が現在、解決に向け貴社自身が貢献可能だと判断している社会課題は何ですか。当てはまる欄に「○」を記入して下さい (複数回答可)。

目 標	国 内	海 外
1. 貧困		
2. 飢餓		
3. 健康・福祉・高齢化対応		
4. 教育		
5. ジェンダー平等		
6. 水と衛生		
7. エネルギー		
8. 雇用・労働		
9. インフラ整備・産業化		

目 標	国 内	海 外
10. 腐敗・不平等是正		
11. 都市・居住・地域文化		
12. 生産消費		
13. 気候変動		
14. 海洋・海洋資源		
15. 陸域生態系		
16. 平和・包摂的社会		
17. パートナーシップ		
その他 ( )		

(4) 貴社は、以下のそれぞれの社会課題の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか。貴社の関心の度合いにもっとも近いものを下記の選択肢（a～c）から選び、当てはまる欄にご記入下さい。

- a. 当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている  
b. テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない  
c. まったく検討していない

目 標	国 内	海 外
1. 貧困		
2. 飢餓		
3. 健康・福祉・高齢化対応		
4. 教育		
5. ジェンダー平等		
6. 水と衛生		
7. エネルギー		
8. 雇用・労働		
9. インフラ整備・産業化		
10. 腐敗・不平等是正		
11. 都市・居住・地域文化		
12. 生産消費		
13. 気候変動		
14. 海洋・海洋資源		
15. 陸域生態系		
16. 平和・包摂的社会		
17. パートナーシップ		
その他 ( )		

(5) 以下の社会課題それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか。下記の選択肢（Y/N）の中から選び、当てはまる欄にご記入下さい。

- Y. 課題解決のため、独自プログラム、寄付、役職員の参加等、企業としての具体的な取り組みがある  
N. 具体的な取り組みは行っていない

目 標	国 内	海 外
1. 貧困		
2. 飢餓		
3. 健康・福祉・高齢化対応		
4. 教育		
5. ジェンダー平等		
6. 水と衛生		
7. エネルギー		
8. 雇用・労働		
9. インフラ整備・産業化		
10. 腐敗・不平等是正		
11. 都市・居住・地域文化		
12. 生産消費		
13. 気候変動		
14. 海洋・海洋資源		
15. 陸域生態系		
16. 平和・包摂的社会		
17. パートナーシップ		
その他 ( )		

(6) P7、Ⅲ問(5)で「Y. 具体的な取り組みがある」を選択された活動について、解決のためにどのような取り組みを行っていますか。それぞれの社会課題別に、以下のa～dから選び、該当する欄に記入して下さい（複数回答可）。

- |                                      |
|--------------------------------------|
| a. NGO、NPO等への寄付（金銭）                  |
| b. NGO、NPO等への寄付（企業製品等の物品）            |
| c. 役職員の各種社会活動プログラム（自社企画ではないもの）への参加支援 |
| d. 貴社独自プログラムの実施（事業活動を含む）             |

目 標	国 内				海 外			
1. 貧困								
2. 飢餓								
3. 健康・福祉・高齢化対応								
4. 教育								
5. ジェンダー平等								
6. 水と衛生								
7. エネルギー								
8. 雇用・労働								
9. インフラ整備・産業化								
10. 腐敗・不平等是正								
11. 都市・居住・地域文化								
12. 生産消費								
13. 気候変動								
14. 海洋・海洋資源								
15. 陸域生態系								
16. 平和・包摂的社会								
17. パートナーシップ								
その他（ ）								

(7) P7、Ⅲ問(5)で「Y. 具体的な取り組みがある」を選択された活動について、貴社にどのような効果がありましたか。それぞれの社会課題別に、以下のa～hから選び、該当する欄に記入して下さい。（複数回答可）。

- |                           |                              |
|---------------------------|------------------------------|
| a. 新しいビジネスチャンスを得た         | f. 企業収益の向上に寄与した              |
| b. 自社の人材育成や優秀な人材確保に役立てられた | g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった |
| c. 自社の技術力を向上できた           | h. 今のところ明確な効果は感じていない         |
| d. 自社のイメージアップにつながった       |                              |
| e. SRIを含めた社外評価が向上した       |                              |

目 標	国 内				海 外			
	a	b	d	e	a	c	e	g
【回答例】								
1. 貧困								
2. 飢餓								
3. 健康・福祉・高齢化対応								
4. 教育								
5. ジェンダー平等								
6. 水と衛生								
7. エネルギー								
8. 雇用・労働								
9. インフラ整備・産業化								
10. 腐敗・不平等是正								
11. 都市・居住・地域文化								
12. 生産消費								
13. 気候変動								
14. 海洋・海洋資源								
15. 陸域生態系								
16. 平和・包摂的社会								
17. パートナーシップ								
その他（ ）								

(8) P8、Ⅲ問(7)で「h.今のところ明確な効果は感じていない」と一つでも回答された方にお聞きします。事業への貢献が低い理由は何だとお考えでしょうか(複数回答可。貴社のCSR活動全体を通じて、あるいは、それぞれの社会課題別の分析も可)。

- a. 「社会貢献や社会課題の解決」と「事業」は別ものであり、事業への貢献は期待しない方針
- b. 「事業貢献や社会課題の解決」は事業利益の活用の一手段であり、事業への貢献は期待しない方針
- c. 現時点では事業との関連性がないCSR活動に取り組んでいる
- d. 事業との関連やその結果として事業貢献を期待したいが、CSR活動と事業とのつながりが見出せない
- e. 事業と関連性のあるCSR活動をしているはずだが、事業に貢献できない
- f. その他( )

(9) SDGsによって、貴社のマテリアリティ(CSR活動における重要テーマ)に変更はありますか。

- ある  ない

(10) P10、Ⅲ問(9)で「ある」と回答された方にお聞きします。その時期はいつですか。

- 1年以上先  1年以内  既に変更済み  未定

#### Ⅳ 貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践(CSR活動等)に関して、外部の専門家との協働について教えてください。

(1) 貴社では、CSR活動を進めるにあたってNGOやNPO等の市民セクターと協働を進めていますか。

- はい  いいえ

(2) P10、Ⅳ問(1)で「はい」と回答された方へお聞きします。彼らに期待することは何ですか(複数回答可)。

- a. 社会課題の発見、探索、提案
- b. 社会課題へのより深い理解(周辺環境等を含む)
- c. 社会課題解決のためのノウハウ
- d. 社会課題解決のための実践力・行動力
- e. 市民セクターが持つNGO/NPO同士の連携
- f. 支援する市民等とのネットワーク
- g. ビジネスレベルと同等のコミュニケーション力
- h. マスメディア等も含めた社会への発信力
- i. 社会課題解決をより拡げるための政策提言力
- j. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減
- k. 自社のCSR活動に対する指導や助言
- l. その他(具体的に )

(3) P10、Ⅳ問(1)で「いいえ」と回答された方へお聞きします。NGOやNPO等の市民セクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか(複数回答可)。

- a. 協働しない方針だから
- b. 接点がないから
- c. 適切なNGOやNPOが分からない
- d. メリットがないから
- e. 今後予定している
- f. その他(具体的に )

#### Ⅴ 貴社の合理的配慮に関する取り組みについて教えてください。

2016年4月に施行された「障害者差別解消法(障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律)」により、合理的配慮を可能な限り提供することが、行政・学校・企業などの事業者に求められるようになりました。この合理的配慮とは、障害を持っている方々の人権が障害のない方々と同じように保障されるとともに、教育や就業、その他社会生活において平等に参加出来るよう、それぞれの障害特性や困り事に合わせて行われる配慮を意味しています。

(1) 貴社では「障害者差別解消法」の施行に際し、合理的配慮に関して何らかの対応を行いましたか。

- a. はい
- b. いいえ

(2) P11、Ⅴ問(1)で「はい」と回答された方へお聞きします。その対応とは具体的には何ですか(自由記述)。

( )  
( )  
( )  
( )

(3) P11、Ⅴ問(1)で「いいえ」と回答された方へお聞きします。合理的配慮に関して何らかの対応を行わない理由は何ですか(複数回答可)。

- a. 障害者差別解消法の施行を知らなかったから
- b. 合理的配慮の内容が具体的に分からないから
- c. 適切な対応の仕方が分からないから
- d. メリットがないから
- e. 今後予定している
- f. その他(具体的に )

VI 貴社の CSR 活動に対する認識や課題について教えてください。

(1) 貴社の CSR 活動に対して自己評価をすると、現時点で何点ですか（100 点満点）。

			点
--	--	--	---

(2) 貴社の CSR 活動に対する認識について、以下の表のそれぞれの項目につき、「1～5」のいずれかの欄に「○」をご記入下さい。

貴社の CSR 活動に関する項目	1	2	3	4	5
	全くそう思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	分からない
社会の要請にかなった社会課題の設定が行えた					
社会課題の解決に向けて様々な CSR 活動を実施できた					
CSR を推進する目標設定ができた					
CSR 活動の評価ができた					
CSR 活動の内容を分かりやすい形で对外発信できた					
ステークホルダーとの対話を進めることができた					
NGO・NPO との協働を進めることができた					
CSR の理解を深め・関心を高める社内研修・教育を行えた					
CSR 活動を行う予算を十分に確保できた					
社会課題の解決に寄与した					

(3) 貴社で CSR を進める上で直面する課題は何ですか（以下、すべて自由記述）。

経営層における課題

—

業務執行部門における課題

—

CSR 推進部門における課題

—

(4) その課題を克服するために貴社ではどのような取り組みを検討されていますか。

経営層における取り組み

—

業務執行部門における取り組み

—

CSR 推進部門における取り組み

—

(5) その課題を克服するために貴社ではどのような取り組みを実践されていますか。

経営層における取り組み

—

業務執行部門における取り組み

—

CSR 推進部門における取り組み

—

(6) その検討のために貴社で必要としている情報にはどのようなものがありますか。

経営層において必要な情報

—

業務執行部門において必要な情報

—

CSR 推進部門において必要な情報

—



## 執筆者略歴

(五十音順)

### 金田 晃一 (かねだ こういち)

ANAホールディングス株式会社 コーポレートブランド・CSR推進部 グローバルCSRヘッド  
ソニー渉外部通商政策課、在京米国大使館経済部通商政策担当、ブルームバーグテレビジョン・アナウンサーを経て、1999年以降、ソニー（再入社）、大和証券グループ本社、武田薬品工業、ANAホールディングスの4社にてCSR活動を推進。経団連社会貢献担当者懇談会座長、日本NPOセンター理事、ジャパン・プラットフォーム・アドバイザーなどを務める。

### 倉持 一 (くらもち はじめ)

東京財団CSR研究プロジェクトリサーチ・アシスタント  
立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。専門領域は、CSRに代表される高付加価値型ビジネスモデルの探求と、その国際的な応用可能性の分析。特に、同ビジネスモデルにおける信頼とコミュニケーションの役割や、CSRの多様性の制度論的分析などに強い関心を持つ。著書に『中国のCSR（企業の社会的責任）の課題と可能性——善き経営の実現に向けて』など。

### 黒田 かをり (くろだ かをり)

一般財団法人CSOネットワーク事務局長・理事、SDSN Japan理事  
民間企業勤務後、ハーバード教育大学院に学び、コロンビア大学経営大学院日本経済経営研究所、アジア財団日本等を経て、2004年にCSO連絡会（現ネットワーク）に入職。日本のNGO代表としてISO26000（社会的責任の国際規格）の策定に参加。2010年よりアジア財団のジャパン・ディレクターを兼任。現在、国際開発学会理事、SDGs推進円卓会議構成員、SDGs市民社会ネットワーク代表理事などを務める。

### 後藤 敏彦 (ごとう としひこ)

特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム代表理事  
東京大学法学部卒業。大手損害会社勤務、GRI運営委員・理事などを経て、現職。現在、サステナビリティ・コミュニケーションネットワーク代表幹事、日本サステナブル投資フォーラム最高顧問、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン理事、環境監査研究会代表幹事、環境経営学会会長など多数の要職を務める。共著書に『環境監査入門』など。

### 庄司 貴由 (しょうじ たかゆき)

東京財団CSR研究プロジェクトリサーチ・アシスタント  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科後期博士課程修了、博士（政策・メディア）。日本大学大学院兼任講師。専門は政治学、政策過程論、戦後日本外交論、国際関係論。主著に『自衛隊海外派遣と日本外交——冷戦後における人的貢献の模索』など。

### 鈴木 隆 (すずき たかし)

東京財団CSR研究プロジェクト・リーダー  
東京大学法学部卒業、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了（都市計画）。外資系コンサルティング会社、投資銀行、資産運用会社などで勤務し、主として新規事業の企画・立ち上げを担当。東京財団では、政策研究事業のディレクターを担当後、人材育成事業のディレクターに転じ、2017年1月より現職。

### 寺崎 直通 (てらさき なおみち)

東京財団CSR研究プロジェクトアドバイザー、ホテルマネージメントインターナショナル株式会社執行役員、株式会社ユウグレナ顧問、東京家庭裁判所家事調停委員  
国連海洋法会議（UNCLOS）事務局、国連貿易開発会議（UNCTAD）事務局などを経て、全日本空輸（ANA）入社。シカゴ支店長、サンフランシスコ支店長、総務・CSR部アドバイザー、フグロジャパン社長補佐・開発部長などを歴任。

## 東京財団CSR研究プロジェクトメンバー

鈴木 隆	CSR 研究プロジェクト・リーダー
寺崎 直通	CSR 研究プロジェクトアドバイザー
倉持 一	CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント
庄司 貴由	CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント
前川 順子	CSR 研究プロジェクト事務局
鈴木 順子	エディター

---

### 研究報告 CSR白書2017 ソーシャルセクターとの対話と協働

発行 2017年11月 | 改訂 2019年3月

著者 東京財団CSR研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人東京財団

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1 六本木グランドタワー 34階 | 電話 03-5797-8404

Email : [info@tkfd.or.jp](mailto:info@tkfd.or.jp) | URL : [www.tkfd.or.jp](http://www.tkfd.or.jp)

---

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-011-7

東京財団は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出損を得て設立された公益財団法人です。